

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Viktoria Keysser**

**Marken-Relaunch in der Ernährungs-  
und Gastronomiewirtschaft**

**2015**

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Marken-Relaunch in der Ernährungs- und Gastronomiewirtschaft**

Autor/in:  
**Frau Viktoria Keysser**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM12wM4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Einreichung:  
Mannheim, 24.06.2015

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Brand relaunch in the nutrition and catering industry**

author:

**Ms. Viktoria Keysser**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM12wM4-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

second examiner:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

submission:

**Mannheim, 24.06.2015**

---

## **Bibliografische Angaben**

Keysser, Viktoria

Marken-Relaunch in der Ernährungs- und Gastronomiewirtschaft

Brand relaunch in the nutrition and catering industry

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Eine gesunde Lebensweise wird einerseits immer beliebter, andererseits steigt die Zahl der übergewichtigen Menschen in den westlichen und aufstrebenden Industrieländern. Insbesondere für Unternehmen die in der Öffentlichkeit als ein wesentlicher Einflussfaktor der Fehlernährung und dem daraus resultierendem Übergewicht stehen, bedeutet dies eine mögliche Neupositionierung. Diese Arbeit widmet sich dem Thema Marken-Relaunch in der Ernährungs- und Gastronomiewirtschaft. Neben der Erörterung der Themen Übergewicht, Akteure und Stakeholder in der Ernährungs- und Gastronomiewirtschaft wird ein umfassendes Wissen zum Thema Marke vermittelt. Anschließend werden die Abläufe und wesentlichen Faktoren die ein Unternehmen berücksichtigen sollte, wenn ein Marken-Relaunch bzw. eine Neupositionierung von Nöten ist, erläutert. Bei der Bearbeitung der Thematik wurde primär auf einschlägige Fachliteratur zurückgegriffen. Aktuelle Presseberichte runden das Bild in Anbetracht des Praxisbeispiels von McDonald's ab. Festzustellen ist, dass bei starken Marken, die über eine Historie verfügen, die wesentlichen Merkmale und Eigenschaften beibehalten werden müssen. Gleichmaßen müssen einzelnen Imagestrukturen im Rahmen des Marken-Relaunch verändert werden. Diese Neupositionierung muss unter dem Aspekt der ganzheitlichen Markenkommunikation, sowohl intern als auch extern permanent, einheitlich und konstant vermittelt werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Food &amp; Restaurant Business.....</b>	<b>2</b>
2.1 Strukturdaten der Nahrungsmittelindustrie .....	2
2.2 Strukturdaten Gastgewerbe und Gastronomiewirtschaft.....	3
2.3 Trends in der Nahrungsmittel- und Restaurantindustrie.....	4
2.3.1 Fast Food.....	5
2.3.2 Convenience und Functional Food.....	6
2.3.3 Gesunde Ernährung.....	7
<b>3 Ernährung – Gastronomie in der kritischen Öffentlichkeit .....</b>	<b>8</b>
3.1 Übergewicht & Fehlernährung.....	8
3.1.1 Biologische und genetische Faktoren.....	9
3.1.2 Medienkonsum und Veränderung des Essverhaltens.....	9
3.1.3 Veränderung der Arbeits- und Lebenswelt .....	10
3.1.4 Psychische Faktoren.....	10
3.1.5 Folgen von Übergewicht .....	10
3.2 Stakeholder, Akteure & Kritiker in der Öffentlichkeit .....	11
3.2.1 Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie .....	11
3.2.2 Deutscher Hotel- und Gaststättenverband .....	11
3.2.3 Deutscher Bauernverband .....	12
3.2.4 Foodwatch .....	12
3.2.5 Verbraucherzentrale.....	13
3.2.6 Greenpeace .....	13
3.2.7 Peta .....	14
<b>4 Markenmanagement.....</b>	<b>15</b>
4.1 Marke.....	15
4.1.1 Definition der Marke .....	16
4.1.2 Funktionen und Aufgaben der Marke .....	17
4.2 Markenidentität & Markenimage.....	18
4.2.1 Beziehung zwischen Markenidentität, Markenimage und der Marke	19
4.3 Markenstrategien .....	20
4.3.1 Einzelmarkenstrategie.....	22
4.3.2 Familienmarkenstrategie .....	22

---

4.3.3	Dachmarkenstrategie .....	23
4.3.4	Markenarchitektur .....	23
4.3.5	Markenallianz .....	24
4.3.6	Internationalisierung einer Marke .....	24
4.4	Markenkommunikation .....	25
4.4.1	Kommunikationskonzeption .....	25
4.4.2	Klassische Kommunikationsinstrumente .....	27
4.4.3	Innovative Kommunikationsinstrumente .....	28
<b>5</b>	<b>Marken-Relaunch / Neupositionierung .....</b>	<b>30</b>
5.1	Positionierung der Marke .....	30
5.2	Grundstrategien der Positionierung .....	31
5.2.1	Beibehalten der Position .....	32
5.2.2	Umpositionierung einer Marke .....	32
5.2.3	Neupositionierung einer Marke .....	33
5.3	Repositionierung .....	33
5.4	Relaunch .....	34
5.4.1	Produkt-Relaunch .....	34
5.4.2	Marken-Relaunch .....	35
5.4.3	Markenrevitalisierung und Retromarketing .....	36
5.5	Re-Branding .....	37
5.6	Kritischer Diskurs zum Thema Marken und deren Aufgaben .....	37
<b>6</b>	<b>Praxisbeispiel McDonald's .....</b>	<b>39</b>
6.1	Vorstellung des Unternehmens .....	39
6.1.1	Die Marke McDonald's .....	40
6.1.2	Einordnung der Marke McDonald's in die Fachliteratur .....	40
6.2	Neupositionierung des Unternehmens .....	41
6.3	Neue Formen der Kommunikation .....	42
6.4	Abänderung der Strategie .....	43
6.4.1	Greenwashing .....	44
6.4.2	Co-Branding .....	44
6.4.3	CSR .....	45
6.5	Kritische Öffentlichkeit .....	46
6.5.1	Presse über McDonald's .....	46
6.5.2	Verbraucherschützer .....	47
6.5.3	Stakeholder & Shareholder .....	47
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktoren &amp; Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>48</b>

---

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>50</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>XI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XIII</b>

# Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Beschreibung
ANG	Arbeitgebervereinigung für Nahrung- und Genuss
BLL	Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde
BMI	Body-Mass-Index
BVE	Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindust rie
DBV	Deutsche Bauernverband
DEHOGA	Deutschen Hotel- und Gaststättenverband
DIY	Do It Yourself
DRV	Deutsche Raiffeisenverband
FEI	Forschungskreis der Ernährungsindustrie
IHA	Hotelverband Deutschland
LOHAS	Lifestyle Of Health And Sustainability
UAP	Unique Advertising Proposition
UCP	Unique Communication Proposition
UNIPAS	Union der Pächter von Autobahn-Service-Betrieben
USP	Unique Selling Proposition
vlf	Bundesverband Landwirtschaftlicher Fachbildung
vzbv	Verbraucherzentrale Bundesverband
WHO	Weltgesundheitsorganisation
WHR	Waist to Hip Ratio



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Adipositas .....	8
Abbildung 2: Markenverständnis .....	16
Abbildung 3: BeziehungMarke .....	20
Abbildung 4: AnsoffMatrix.....	21
Abbildung 5: Kommunikationskonzeption .....	26
Abbildung 6: Markenarchitektur .....	XI
Abbildung 7: Positionierungsmodell.....	XI
Abbildung 8: Branding-Dreieck .....	XII

# 1 Einleitung

Übergewicht ist ein allgegenwärtiges Thema in der heutigen Gesellschaft. Besonders in den westlichen und aufstrebenden Industrieländern nimmt das Übergewicht weiter zu. Parallel dazu entwickelt sich der Trend bewusster, gesünder und nachhaltiger zu speisen. Diese gegensätzlichen Trends sind für Unternehmen, die kalorien- und fettreiche Produkte anbieten, eine Herausforderung. Dies bezüglich widmet sich die Arbeit dem Thema Marken-Relaunch in der Ernährungs- und Gastronomiewirtschaft. Das Ziel dieser Ausarbeitung ist es neben der Vorstellung der Branche und dem Bereich Markenmanagement, eine Neupositionierung bzw. einen Marken-Relaunch zu erörtern, abzugrenzen und einzuordnen.

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nach dieser Einleitung erfolgt die Vorstellung der Ernährungs- und Gastronomiewirtschaft im zweiten Kapitel. Diesbezüglich werden auch die aktuellen Trends in der Nahrungsmittel- und Restaurantindustrie beschrieben, an die es sich bestmöglich als Unternehmen anzupassen gilt. Die Themen Übergewicht und Fehlernährung sind allgegenwärtig. Diese werden mit den Folgen im dritten Kapitel erläutert. In diesem Zusammenhang werden Stakeholder, Akteure und Kritiker im Bereich der Nahrungsbeschaffung, Verarbeitung und Zubereitung vorgestellt. Ebenso werden Kritiker, sprich Umwelt-, Tier- und Verbraucherschützer bei dieser Thematik vorgestellt. Nachdem umfassend die Ernährungs- und Gastronomiewirtschaft mitsamt ihren Trends erläutert wurde, wird im vierten Kapitel auf die Thematik der Marke eingegangen. Hierbei wird neben der Entwicklung, den Aufgaben und Funktionen dieser, eine grundlegende Begriffsdefinition anhand des aktuellen Forschungsstands für diese Arbeit vorgenommen. Auf dieser Definition aufbauend wird zunächst das identitätsbasierte Markenverständnis in Zusammenhang mit der Markenidentität, Markenimage und der Marke erläutert. Abschließend werden Markenstrategien, sowie Formen der Markenkommunikation näher erläutert.

Insbesondere wenn die Wahrnehmung der Zielgruppe mit der ausgesandten Markenidentität nur unzureichend übereinstimmt, bedarf es einer Umpositionierung oder Neupositionierung. Diese Zusammenhänge werden mit dem Thema der Repositionierung, Relaunchs und dem Re-Branding im fünften Kapitel erklärt. Die vorhergehenden fünf Kapitel bilden die Grundlage für das Praxisbeispiel eines Marken-Relaunchs in der Ernährungs- und Gastronomiewirtschaft am Beispiel von McDonald's. Dies wird im sechsten Kapitel dargelegt, bevor Handlungsempfehlungen, sowie die damit einhergehenden Erfolgsfaktoren im siebten Kapitel aufgezeigt werden.

## **2 Food & Restaurant Business**

Einer der leistungstärksten und verlässlichsten Wirtschaftszweige stellt laut dem Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde (BLL) die Lebensmittelbranche dar. Unter dem Begriff des Food & Restaurant Business findet sich der komplette Prozess der Lebensmittelkette wieder. Dieser umfasst sowohl die Aussaat durch landwirtschaftliche Betriebe, als auch die Verarbeitung in der Nahrungsmittelindustrie und Gastronomiewirtschaft gleichermaßen (vgl. Lebensmittelwirtschaft).

Nach der Gewinnung der Rohstoffe durch die Landwirtschaft werden 84 Prozent dieser Erzeugnisse von Industrie und Handwerk zu selbstproduzierten Lebensmitteln weiterverarbeitet. Die Lebensmittelbranche ist das Dach der Gewinnung, Verarbeitung und dem Verkauf von Lebensmitteln. Die Branche beschäftigt derzeit in 717.000 überwiegend klein- und mittelständischen Betrieben rund fünf Millionen Menschen. Dies entspricht ca. 12 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland. Die Lebensmittelwirtschaft beschäftigt derzeit ca. 255.300 Auszubildende (vgl. Lebensmittelwirtschaft).

Die Lebensmittelbranche umfasst neben der Landwirtschaft, dem Agrargroßhandel und dem Lebensmittelhandwerk auch den Lebensmittelgroß- und Einzelhandel wie die Nahrungsmittelindustrie und das Gastgewerbe (vgl. Lebensmittelwirtschaft). Auf die letzten beiden wird in den Kapiteln 2.1 und 2.2 genauer eingegangen.

### **2.1 Strukturdaten der Nahrungsmittelindustrie**

Die Nahrungsmittelindustrie, auch Ernährungsindustrie genannt, ist der viertgrößte Industriezweig in Deutschland und beschäftigt derzeit 555.300 (+ 0,1 Prozent zum Vorjahr) Menschen in 5.920 (-0,8 Prozent zum Vorjahr) meist kleinen- und mittelständischen Betrieben (vgl. Ernährungsindustrie<sup>1</sup>). Dieser Industriezweig ist in allen Regionen Deutschlands vertreten, besonders stark in den Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen (vgl. Ernährungsindustrie<sup>3</sup>). Die wichtigsten Arbeitgeber sind die Produzenten von Backwaren, Fleisch und Fleischprodukten, Süßwaren und Dauerbackwaren, Milch und Milchprodukten sowie die Produzenten alkoholischer Getränke (vgl. Ernährungsindustrie<sup>2</sup>).

Der nominale Gesamtumsatz im Jahr 2013 stellt mit 175,2 Mrd. Euro eine Steigerung von 5,9 Mrd. Euro zum Vorjahr dar. Dies entspricht einem Plus von 3,5 Prozent. Im Inland wurden 121,9 Mrd. Euro erwirtschaftet. Der Umsatz an exportierten Lebensmitteln beträgt 53,3 Mrd. Euro, diese teilen sich in 42,1 Mrd. Euro innerhalb der EU und 11,2 Mrd. Euro in Drittländer auf (vgl. Ernährungsindustrie2).

Eine wichtige Säule für die Ernährungsindustrie wird über den Export im Ausland abgebildet, dieser beträgt 30 Prozent des Umsatzes. Deutschland ist mit einem Exportanteil von knapp sechs Prozent die drittstärkste Exportnation, hinter den USA und den Niederlanden (vgl. Ernährungsindustrie1). Die wichtigsten Exportbereiche sind Fleisch und Fleischprodukte, Milch und Milchprodukte, sowie Süßwaren und Dauerbackwaren. Demgegenüber steht ein Importwert von 46,1 Mrd. Euro. Die reale Umsatzentwicklung verzeichnete ein Plus von 1,0 Prozent von 2012 auf 2013. Die Verbraucherpreise stiegen um 1,5 Prozent. Die Preise für Nahrungsmittel- und Getränke stiegen um 3,9 Prozent. Die Verkaufspreise in der Ernährungsindustrie verzeichnete ein Plus von 2,8 Prozent im Inland und 1,8 Prozent im Export (vgl. Ernährungsindustrie2). Werden die Ausgaben für Lebensmittel in Deutschland mit dem Rest der EU verglichen, geben die Konsumenten in Deutschland verhältnismäßig wenig Geld für Lebensmittel und Getränke aus (vgl. Konsumausgaben).

Laut Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE) ist der Lebensmitteleinzelhandel der wichtigste Marktpartner für die Ernährungsindustrie. Dieser erwirtschaftete ein Umsatz von 180,4 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2013 (vgl. Ernährungsindustrie1). Ein ebenfalls immer wichtiger werdendes Absatzgebiet ist der Außer-Haus-Markt. Im Jahr 2013 gaben die Konsumenten 69,4 Mrd. Euro für den Außer-Haus-Konsum in der Gastronomiewirtschaft aus. Dies ist eine Steigerung zum Vorjahr von 1,2 Mrd. Euro. Tendenz weiter steigend (vgl. Ernährungsindustrie1).

## **2.2 Strukturdaten Gastgewerbe und Gastronomiewirtschaft**

Das Gastgewerbe und die damit zusammenhängende Gastronomiewirtschaft werden in Hotellerie und sonstiges Beherbergungsgewerbe, Caterer und sonstige Verpflegungsdienstleistungen, sowie in Speise- und Getränkegeprägte Gastronomie unterteilt. Die Speise- und Getränkegeprägte Gastronomie fasst sich unter dem Begriff des Gaststätten-gewerbes zusammen (vgl. Gastgewerbe). Das Gastgewerbe gilt laut dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) als eine Arbeitsstätte des Mittelstands mit Arbeitsplatzgarantie (vgl. DEHOGA).

Laut dem aktuellen Zahlenspiegel der DEHOGA waren im Jahr 2014 1.780.000 Arbeitnehmer, darunter 59.000 Auszubildende, in ca. 222.000 Betrieben tätig. Im Gegensatz zum Vorjahr wurden ein nominales Wachstum (Umsatz) von insgesamt 3,2 Prozent und ein reales Wachstum von 1,0 Prozent erzielt. Dies spiegelt sich im Jahresumsatz (netto) der Gastronomiewirtschaft von 71,1 Mrd. Euro wieder. Hierbei entfallen 24,7 Mrd. Euro auf das Beherbergungsgewerbe, 39,2 Mrd. Euro auf das Gaststättengewerbe und 7,2 Mrd. Euro auf Caterer und sonstige Verpflegungsdienstleistungen. Insgesamt gibt es 224.300 gastgewerbliche Betriebe. Darunter entfallen 45.700 auf das Beherbergungsgewerbe, 165.950 auf das Gaststättengewerbe und 12.500 auf Caterer und sonstige Verpflegungsdienstleistungen (vgl. ZahlenspiegelDehoga).

Der Bereich der Systemgastronomie ist einer von fünf Fachabteilungen (System-, Gemeinschafts- und Bahnhofsgastronomie, Diskotheken und Catering) und somit auch Teil des Bundes- und Branchenverbands DEHOGA (vgl. Systemgastronomie). Unter dem Begriff Systemgastronomie wird ein Ort verstanden, an dem Speisen und Getränke gegen Bezahlung verzehrt werden können und der Gastronomiebetrieb über ein standardisiertes und multipliziertes Konzept verfügt (vgl. Freericks/Hartmann/Stecker 2010, 235). Hier bestimmt ein komplexes System das Profil, denn Erscheinungsbild, Marketing, Sortiment, Zielgruppe, Preise etc. sind fest vorgeschrieben. Dadurch entsteht ein einheitliches Bild jedes einzelnen Betriebs einer Systemgastronomiekette. In der individuellen Gastronomie hingegen wird der Erfolg und das Erscheinungsbild vom jeweiligen Wirt geprägt (vgl. Systemgastronomie). Der Fachbereich Systemgastronomie gilt als einer der wichtigsten Entwicklungen im Gastronomiebereich innerhalb der letzten zehn Jahre (vgl. Freericks/Hartmann/Stecker 2010, 235).

## **2.3 Trends in der Nahrungsmittel- und Restaurantindustrie**

Der Verbraucher ist gesundheitsorientierter, anspruchsvoller in seinen Wünschen und vielfältiger geworden (vgl. Kreyher 2001, 28; vgl. Ploeger/Hirschfelder/Schönberger 2011, 44). Das hat auch die Nahrungsmittel- und Restaurantindustrie festgestellt. Der Trend für die Ernährung außer Haus wächst stetig (vgl. Ploeger/Hirschfelder/Schönberger 2011, 44). Im Bereich der Gastronomie werden Restaurants von Konsumenten präferiert, die Zeitersparnis im Alltag und Zeitvertreib nach Feierabend bieten. Angesagt ist, was das Leben praktischer macht, und den Mensch und dessen Gesundheit in den Vordergrund stellt (vgl. Freericks/Hartmann/Stecker 2010, 239). Die größten Wachstumschancen im Bereich der

Systemgastronomie sieht der DEHOGA in den Sparten Take Away (Speisen zum Mitnehmen), Home Delivery (Lieferservices) und Imbisse (Bäcker, Supermarkt, Metzger) (vgl. Systemgastronomie). Laut aktueller Fachliteratur und BVE werden Convenience, Nachhaltigkeit, Regionalität, Bio und Gesundheit als wichtige Konsumententrends gesehen (vgl. Konsumententrends; vgl. Ploeger/Hirschfelder/Schönberger 2011, 45). Die Thesen des Marktforschungsinstituts Rheingold aus dem Jahr 2006 (Rheingold-Thesen) konnten dadurch belegt werden. Diese gaben mitunter an, dass vor allem leicht bekömmliche, einfach zubereitete Speisen und die Nachhaltigkeit, in den Haushalten der Deutschen Einzug halten wird (vgl. Rheingold). Neben den aufgeführten, gibt es noch eine Vielzahl an weiteren Food Trends. Bei allen Trends stehen die Gesundheitsorientierung, Lebensqualität, Körperbewusstsein sowie der bewusste Konsum von Lebensmitteln im Mittelpunkt (vgl. Kreyher 2001, 28; vgl. Wenzel/Kirig/Rauch 2008, 35). Das künftige Essverhalten ist nicht nur fleischarmer und von Schnelligkeit geprägt, sondern es verlangt parallel dazu auch Genuss und Hochwertigkeit (vgl. FoodReport2015).

### **2.3.1 Fast Food**

Fast Food bezeichnet das schnelle und unkomplizierte Essen. Zu den Klassikern zählen Burger, Currywurst, Pommes Frites und Pizza. Diese Gerichte enthalten wenige Ballaststoffe, dafür viel Fett, Zucker und Salz (vgl. Graf/Dordel/Rheinehr 2006, 29). Doch das klassische Fast Food, das unter anderem große Fast Food-Ketten wie McDonald's und Burger King anbieten, bekommt Konkurrenz, denn der Fast-Food Markt befindet sich im Wandel (vgl. Kirig/Wenzel 2009, 17).

Kleine Burger Restaurants oder gesunde Edel-Fast-Food-Ketten wie „die Kuh die lacht“ sind nicht nur immer beliebter, sondern auch immer öfter in urbanen Gebieten vorzufinden. Diese Lokalisationen sind zwar preislich um ein vielfaches höher angesiedelt, setzen aber vor allem auf regionale, hochwertige Zutaten und Fleisch von hoher Qualität. Zudem bieten diese Lokationen auch für Allergiker, Vegetarier und Veganer geeignete Speisen an. Durch diesen Wandel stehen Gesundheit, Genuss und Fast Food in keinem Widerspruch mehr (vgl. Kirig/Wenzel 2009, 17). Das Thema Fast Food hat sich nachweislich verändert. Lieferservices wie Joey's Pizza verzeichnen jährlich einen wachsenden Umsatz, während McDonald's und Burger King Umsatzrückgänge verbuchen. Auch die Bäckereiketten Back Factory und Backwerk bieten mit ihren belegten Brötchen Alternativen zum klassischen Fast Food an (vgl. Fastfood2).

Daraus lässt sich schließen, dass Fast Food nicht gleich Fast Food ist. Es gibt gravierende Qualitätsunterschiede bei der Zubereitung und Art des schnellen Essens (vgl. Fastfood1). Dass das klassische Fast Food sich neu erfinden muss und das gesunde schnelle Essen weiter auf dem Vormarsch ist, wird auch im Branchenbericht der DEHOGA deutlich. Hier befindend sich der Bereich klassisches Fast Food in der Auflistung von Wachstumschancen auf Platz 9 von 15. Take Away (Speisen zum Mitnehmen), Home Delivery (Lieferservices) und Imbisse (Bäcker, Supermarkt, Metzger) belegen hingegen die ersten Plätze (vgl. Systemgastronomie).

### **2.3.2 Convenience und Functional Food**

Unter der Bezeichnung Convenience Food sind nicht nur die klassischen Fertiggerichte zu verstehen, sondern auch all jene Produkte, die die Zubereitung von Mahlzeiten beschleunigen und das Essen bequemer machen (vgl. Haas/Meixner/Pöchtrager 2009, 233). Dieser Begriff grenzt sich zu Fast Food ab, denn dies ist ein zurzeit eher rückläufiger Trend laut der DEHOGA (vgl. Systemgastronomie). Die Gewohnheit der Bevölkerung sich wenig Zeit für das Essen zu nehmen bleibt bestehen. Produkte, die die Schnelligkeit der westlichen Gesellschaft unterstützen sind gefragt. Die Konsumenten möchten keine Tütensuppen mehr, sondern frische Convenience-Ware. Beispielsweise frische Pasta aus dem Kühlregal, eine frische Salatbar im Supermarkt, Finger Food aus der Kühltheke oder sogenannte Kochboxen aus dem Internet, bei der alle Zutaten & Gewürze inkl. Rezept enthalten sind und eine kurze Zubereitungszeit garantiert ist (vgl. Convenience2). Dieses Konzept wird auch unter New-Convenience zusammengefasst. Der Fokus liegt darauf, den Konsumenten bei der Menüplanung und Zubereitung der frischen Ware zu unterstützen, wodurch industriell hergestellte Fertiggerichte in den Hintergrund treten (vgl. Convenience1). Unter der Bezeichnung Functional Food hingegen (funktionelle Lebensmittel) sind Lebensmittel zu verstehen, die eine gesundheitsfördernde Wirkung versprechen. Hierunter fallen neben Nahrungsergänzungsmitteln auch Getränke, die das Immunsystem stärken sollen. Ein Segment, das nicht nur durch das wachsende Gesundheitsbewusstsein von LOHAS immer weiter wächst und für die Food-Industrie neue Chancen bietet (vgl. Wenzel/Kirig/Rauch 2008, 109; vgl. Sabersky 2008, 10).

### 2.3.3 Gesunde Ernährung

Im Rahmen der gesunden Ernährung gibt es eine Vielzahl von Trends. Nachstehend werden die prägendsten Grundbewegungen erläutert. Eine Gegenbewegung zur Fast-Food-Kultur bildet das Slow Food, wodurch die Wertigkeit des Essens wieder gesteigert werden soll (vgl. Petrini 2001, 7). Merkmale von Slow Food sind, neben der Aufrechterhaltung des Lebensmittelhandwerks und Achtung von Rohstoffen, die Qualität, angemessene Preise, Nachhaltigkeit und die soziale Verantwortung in Einklang zu bringen (vgl. Petrini 2001, 29). Die Konsumenten werden also zunehmend sensibler was ethische Qualitätskriterien anbelangt. Zudem steigt die Zahl der Konsumenten von Bioprodukten (vgl. Flemmer 2011, 9). Diese möchten sich bewusster, regionaler und gesünder ernähren (vgl. Kirig/Wenzel 2009, 130). Die ökologische Landwirtschaft bietet diese Möglichkeit, wodurch eine Alternative zu konventionell angebauten Lebensmitteln entsteht. Bei dem ökologischen Anbau wird das Ziel verfolgt einen geschlossenen Kreislauf zwischen Mensch, Pflanze und Tier zu erreichen (vgl. Zubrod/Röhlich 2009, 27).

Zudem wird die vegetarische Lebensweise, die komplett fleischlos ist, vor allem in westlichen Ländern immer beliebter. Die Motive dafür haben meist ethische, gesundheitliche oder ökologische Hintergründe (vgl. Stange/Leitzmann 2010, 124). Die Einbeziehung von Lebensmitteln die von lebenden Tieren stammen, ist das Hauptunterscheidungskriterium des Vegetarismus. Die strengste Form der vegetarischen Ernährung stellt die vegane dar. Diese verzichten komplett auf tierische Lebensmittel und Produkte tierischen Ursprungs (vgl. Stange/Leitzmann 2010, 124). Allerdings geht der Trend laut Food Report 2015 zu dem sogenannten Flexitarier über. Das Essverhalten dieser Anhänger zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich bewusst, ausgewogen und gesund ernähren und der Fleischkonsum reduziert wird. In der Gastronomie wird die immer fleischärmere Ernährung als Gastrovegies bezeichnet, wodurch das Essen von Gemüse im Mittelpunkt steht (vgl. FoodReport2015). Diese Trends haben auch die Lebensmittel- und Restaurantindustrie festgestellt und erweitern dem entsprechend das Angebot (vgl. Kirig/Wenzel 2009, 130).

Anhand dieses Kapitels wird deutlich, dass sich die Ernährungs- und Gastronomiewirtschaft aktuellen Trends und Einstellungsänderungen anpasst, wodurch eine Neupositionierung möglich ist. Wurde in diesem Abschnitt insbesondere der Trend zu einer gesünderen Lebensweise deutlich, widmet sich das nachstehende Kapitel dem ebenfalls existenten Trend des Übergewichts und welche Position die Stakeholder, Akteure und Kritiker in Anbetracht dieser Thematik einnehmen.



### 3 Ernährung – Gastronomie in der kritischen Öffentlichkeit

Nach der Publikation zum Thema Übergewicht des Statistischen Bundesamtes (Destatis) waren im Jahr 2013 insgesamt 52 Prozent der erwachsenen Bevölkerung übergewichtig (43 Prozent der Frauen und 62 Prozent der Männer). Anhand dieser Zahlen konnte eine Zunahme des Übergewichts im Vergleich zu 1999 ermittelt werden (40 Prozent der Frauen und 56 Prozent der Männer) (vgl. Statista1). Im folgenden Kapitel wird zunächst das Thema Übergewicht und Fehlernährung mitsamt ihren Ursachen und Folgen erläutert. Anschließend erfolgt eine Vorstellung der Stakeholder, Kritiker und Akteure in diesem Bereich.

#### 3.1 Übergewicht & Fehlernährung

Von Übergewicht wird gesprochen, wenn im Vergleich zur jeweiligen Körpergröße ein zu hohes Körpergewicht vorliegt. Eine Adipositas (Fettleibigkeit) liegt vor, wenn der Körperfettanteil gemessen an der jeweiligen Gesamtkörpermasse zu hoch ist (vgl. Lehrke/Laessle 2009, 3). Durch Adipositas entsteht ein erhöhtes Gesundheitsrisiko (vgl. Wirth/Hauner 2013, 2). Das Übergewicht wird nach dem Body-Mass-Index (BMI) bestimmt. In Abb. 1 ist die Klassifikation der Adipositas abgebildet:

Klassifikation der Adipositas nach dem BMI (Modifiziert nach WHO 2000)	
Klassifikation	BMI = kg/m <sup>2</sup>
Untergewicht	<18,5
Normalgewicht	18,5-24,9
Übergewicht	≥25,0
Präadipositas	25-29,0
Adipositas Grad I	30-34,9
Adipositas Grad II	35-39,9
Adipositas Grad III	≥40,0

Abbildung 1: Adipositas  
(vgl. Lehrke/Laessle 2009, 4)

In der Fachliteratur wird diskutiert, ob der BMI zur Bestimmung des Übergewichts noch zeitgemäß ist (vgl. Despeghel 2007, 38; vgl. Grüning/Weber 2012, 198). Kritiker sagen, dass zum einen die Grenze viel zu eng gesetzt ist und zum anderen es darauf ankommt, wo sich das Fett am Körper gesammelt hat. Eine Alternative zur BMI-Berechnung bietet die Waist to Hip Ratio (WHR) Vermessung. Hierbei wird das Verhältnis von Taillen- und Hüftumfang gemessen. Der Idealwert bei der Vermessung liegt für Frauen bei unter 0,85 und für Männer unter 1,0. Hintergrund ist, dass Menschen mit zu viel Bauchspeck ein höheres

Risiko für Folgeerkrankungen haben. Bei der Ansammlung von Fett an Bein und Hüfte wird das Risiko geringer eingestuft (vgl. Grüning/Weber 2012, 198). Ein weiterer Grund für diese alternative Messmethode ist die Tatsache, dass Muskeln schwerer sind als Fett. Ein sportlicher Mensch kann dadurch unter Umständen einen höheren BMI erhalten als ein übergewichtiger Mensch (vgl. Despeghele 2007, 38).

Die Ursachen und Folgen von Adipositas sind nicht nur auf einzelne psychische oder physische Störung zurückzuführen. Es lässt sich weiterhin ein Zusammenhang zwischen der gesellschaftlichen Entwicklung und der Verbreitung der Krankheit beobachten (Zwick/Deuschle/Renn 2011, 110; vgl. Kasper/Schlenk 2003, 17; vgl. Weiner 2010, 21). In den nachfolgenden Punkten 3.1.1 bis 3.1.5 wird dies näher erläutert.

### **3.1.1 Biologische und genetische Faktoren**

Die Zunahme von Körperfett entsteht durch eine konstant positive Energiebilanz. Dem Körper wird mehr Nahrungsenergie zugeführt als dieser benötigt. Der Körper speichert den Überschuss in sogenannten Fettdepots was wiederum zur Gewichtszunahme führen kann. Die genetischen Faktoren spielen ebenfalls eine Rolle, so steht der BMI eines Kindes in Korrelation mit denen der leiblichen Eltern (vgl. Kasper/Schlenk 2003, 17; vgl. Weiner 2010, 22; vgl. Wirth 2013, 67).

### **3.1.2 Medienkonsum und Veränderung des Essverhaltens**

Die Gewichtszunahme ist auch auf die Veränderung des Bewegungs- und Essverhaltens zurückzuführen (vgl. Kasper/Schlenk 2003, 18). Vor allem bei Kindern und Jugendlichen findet ein immer größer werdender Medienkonsum und eine signifikant sinkende Zahl der tatsächlichen Bewegung statt. Dies prägt sich negativ auf das Normalgewicht aus (vgl. Wirth/Hauner 2013, 131; vgl. Zwick/Deuschle/Renn 2011, 100). Ein Nebeneffekt des Medienkonsums, im Speziellen des Fernsehens, ist die ausgestrahlte Lebensmittelwerbung. Bei Kindern führt dies zu einem erhöhten Verzehr von fettreichen- und zuckerhaltigen Snackartikeln wie Cerealien, Schokolade und Fast Food (vgl. Graf/Dordel/Reinehr 2006, 27; vgl. Zwick/Deuschle/Renn 2011, 101). Werbebotschaften werden also schon im Kindesalter verbreitet, wodurch die gesundheitliche Wirkung dieser Produkte eher positiv eingestuft

wird, ungeachtet davon wie wertig diese in Wirklichkeit sind. Die dort aufgenommenen Ernährungsinformationen prägen das Essverhalten somit nachhaltig und können zu Fehlernährung führen (vgl. Graf/Dordel/Reinehr 2006, 27).

### **3.1.3 Veränderung der Arbeits- und Lebenswelt**

Neben diesen Aspekten verändert sich auch die Arbeits- und Lebenswelt in den Familien. Dies führt dazu, dass zurzeit häufig beide Elternteile berufstätig sind, wodurch wenig Zeit für die Nahrungszubereitung bleibt. Neben einer ungesünderen Lebensweise für Kinder und Eltern hat auch das Fehlen der gemeinsamen Mahlzeiten seine Folgen. Das Alleine Essen stellt, vor allem für Kinder, ein wachsendes Problem dar. Diese kompensieren ihre Einsamkeit und die fehlende Gemeinschaft mit Essen, was wiederum zu einem gestörten Essverhalten führt (vgl. Zwick/Deuschle/Renn 2011, 109).

### **3.1.4 Psychische Faktoren**

Die Lust am Essen, oder auch der Genuss einer Mahlzeit wird vor allem durch den Geschmack bestimmt (vgl. Weiner 2010, 24; vgl. Kasper/Schlenk 2003, 31). Die Lebensmittelauswahl, die Essgeschwindigkeit sowie die Portionsgröße werden durch den Geschmack beeinflusst. In der Fachliteratur von Wirth (2013) wird weiter beschrieben, dass vor allem Adipöse mehr Genuss bei der Nahrungsaufnahme empfinden. Sie greifen häufiger zu besonders kalorienreichen und schmackhaften Lebensmitteln als Normalgewichte. Zudem beenden sie das Essen später als diese (vgl. Wirth 2013, 82).

### **3.1.5 Folgen von Übergewicht**

Die Folgen von Übergewicht sind unter anderem zu starke Belastung der Knochen und Gelenke, Bluthochdruck, Krebs, Diabetes Typ-2 sowie eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit und psychosoziale Probleme (vermindertes Selbstwertgefühl, z. B durch Mobbing) (vgl. Weiner 2010, 27; vgl. Lehrke/Laessle 2009, 9; vgl. Kasper/Schlenk 2003, 26).

Es wird davon ausgegangen, dass ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Fehlernährung und dem Medienkonsum existiert. Laut Graf/Dortel/Reinehr (2006) werden Ernährungsinformationen von Kindern und Jugendlichen vor allem über die Lebensmittelwerbung oder auf Webseiten der Hersteller bezogen, wodurch ein falsches Bild über die gesunde Ernährung entstehen kann. Dies begünstigt eine Fehlernährung im Erwachsenenalter (vgl. Graf/Dortel/Reinehr 2006, 27).

### **3.2 Stakeholder, Akteure & Kritiker in der Öffentlichkeit**

In den Punkten 3.2.1 bis 3.2.7 werden Stakeholder, Akteure und Kritiker im Bereich der Nahrungsmittelindustrie und Gastronomie erläutert, wodurch deutlich wird, welche Interessengruppen vertreten werden.

#### **3.2.1 Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie**

Die BVE gilt als wirtschaftspolitischer Spitzenverband der Nahrungsmittelindustrie in Deutschland mit Mitgliedern aus Unternehmen und Fachverbänden. Aktuell sind 18 Fachverbände und 47 Unternehmen Mitglied der BVE (vgl. BVE4). Die branchenübergreifenden Interessen der Lebensmittelhersteller werden seit über 60 Jahren durch den BVE in Berlin und Brüssel vertreten. Der Verein sieht seine Aufgabe darin, für Rahmenbedingungen zu sorgen, die ein zukunftsorientiertes und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln für die Lebensmittelindustrie am Standort Deutschland möglich machen und diesen nachhaltig zu sichern (vgl. BVE1; vgl. BVE2). Das Partnernetzwerk, sowie die Fachverbände der BVE sind sehr umfangreich. Durch die Fachverbände sollen branchenspezifische Angelegenheiten professionell und schnell bearbeitet werden. Das Partnernetzwerk reicht von der Agrarwirtschaft, Lebensmittelhandel, Zulieferindustrie, Gemeinschaftsverpflegung bis hin zur Gastronomie und weiteren Dienstleistern (vgl. BVE3).

#### **3.2.2 Deutscher Hotel- und Gaststättenverband**

Der DEHOGA Bundesverband vertritt seit Ende der 40er Jahre die Interessen von Hoteliers und Gastronomen in Deutschland. Neben der Unterstützung seiner Mitglieder sensibilisiert er zudem Politiker und wirbt für die Branche. Dies bedeutet, dass der Verband sich für die Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen und einer guten Wirtschaftspolitik im

Sinne der Hotellerie- und Gastronomie einsetzt. Die Auseinandersetzung mit Aus- und Weiterbildungen, guten Arbeitsbedingungen, Recht und Steuern, Tarifpolitik, sowie Umweltschutz und Urheberrecht sind ebenfalls Aufgabengebiete des Verbands. Das Hauptziel der Branchenpolitik ist es das Gastgewerbe heute und in Zukunft zu sichern. Der DEHOGA selbst ist in 17 Landesverbänden und zwei Fachverbänden, dem Hotelverband Deutschland (IHA) und der Union der Pächter von Autobahn-Service-Betrieben (UNIPAS), aufgliedert. Die fünf Fachabteilungen System-, Gemeinschafts- und Bahnhofsgastronomie, Diskotheken und Catering vertreten darüber hinaus die Interessen und Belange ihrer Mitglieder im DEHOGA Bundesverband (vgl. DEHOGA).

### **3.2.3 Deutscher Bauernverband**

Der Deutsche Bauernverband (DBV), der sich als Wertegemeinschaft versteht, ist der Spitzenverband der deutschen Land- und Forstwirtschaft und vertritt deren Interessen seit Ende der 40er Jahre (vgl. DBV3). Von den in Deutschland rund 300.000 landwirtschaftlichen Betrieben sind über 90 Prozent Mitglied. Die Belange der Bauernfamilien werden ehrenamtlich und unabhängig von dem DBV in der Politik und Gesellschaft vertreten (vgl. DBV2). Dadurch versteht sich dieser Verband als Anwalt für eine unternehmerische, moderne und nachhaltige Land- und Forstwirtschaft (vgl. DBV1). Die Interessenvertretung in Berlin und Brüssel reicht von der Agrar- und Wirtschaftspolitik über die Steuer-, Rechts- und Eigentumspolitik bis hin zur Umweltpolitik. Ergänzend stehen auch hier die Themen Bildung-, Sozial- und Gesellschaftspolitik auf der Agenda des Verbandes (vgl. DBV2). Getragen wird dieser unabhängige Verband von seinen 18 Landesverbänden und 300 Kreisverbänden. Zu den beiden Fachausschüssen zählt der Deutsche Raiffeisenverband (DRV), sowie der Bundesverband Landwirtschaftlicher Fachbildung (vlf) (vgl. DBV4).

### **3.2.4 Foodwatch**

Der gemeinnützige Verein Foodwatch wurde im Jahr 2002 vom ehemaligen Greenpeace Geschäftsführer Bode in Berlin gegründet (vgl. Foodwatch1). Die Verbraucherorganisation zählt zurzeit über 30.000 Förderer. Ziel des Vereins ist es, in jedem Land der EU eine starke Stimme für die Rechte der Verbraucher und gegen die Lebensmittelindustrie aufzubauen. Die Aufgabe ist also der gezielte Verbraucherschutz auf dem Gebiet der Lebensmittel und Lebensmittelindustrie (vgl. Foodwatch2). Foodwatch plädiert dafür, dass Gesetze nicht nur die Industrie schützen sollen, sondern auch den Verbraucher. Er soll mitbestimmen dürfen

was er konsumiert und zudem erfahren, welche Inhaltsstoffe die Lebensmittel tatsächlich enthalten. Die Irreführung und falschen Versprechen der Industrie sollen dadurch beendet werden. Des Weiteren setzt sich die Institution dafür ein, dass Lebensmittel den Verbraucher nicht gefährden, sondern dem Verbraucher qualitativ gute, gesundheitlich unbedenkliche und ehrliche Lebensmittel zur Verfügung gestellt werden. Diese Vereinigung steht als Sprachrohr der Verbraucher und geht durch Kampagnen gezielt gegen Verbrauchertäuschungen vor. Um die Macht der Verbraucher weiter auszubauen, liefert Foodwatch unabhängige Recherchen und Analysen, die die Irreführung der Nahrungsmittelindustrie bestätigen sollen. Außerdem macht diese Vereinigung in der Politik konkrete Gesetzesvorschläge um die Macht des Verbrauchers gegen die Industrie weiter zu stärken (vgl. Foodwatch3).

### **3.2.5 Verbraucherzentrale**

Der Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) ist die Dachorganisation von 41 Verbraucherverbänden. Hierunter sind mehr als 20 Millionen Einzelmitglieder registriert. Der vzbv ist unabhängig und auch weltweit aktiv. Bezogen auf Deutschland vertritt dieser die Interessen der Verbraucher gegenüber Verwaltung, Politik, Justiz, Wirtschaft und der Öffentlichkeit. Zu den Mitgliederorganisationen des vzbv zählen die 16 Verbraucherzentralen in den Bundesländern und 25 verbraucherpolitische Verbände. Ziel und Aufgabe ist es die Anliegen der Verbraucher öffentlich zu machen, um Rahmenbedingungen für einen fairen und transparenten Markt zu schaffen. Dadurch soll der Verbraucher auch bei komplexen Themen den Überblick behalten und gut beraten werden. Weitere Ziele sind es, sich für faire Märkte, unbedenkliche Produkte, klare Informationen, Förderung des nachhaltigen Konsums und Schutz des Konsumenten gegenüber Unternehmen einzusetzen. Zudem werden durch die Verbraucherzentralen die Medien über wichtige Ereignisse informiert, damit diese zeitnah verbreitet werden und dem Konsumenten zugänglich sind. Wechselnde Aktionen beschäftigen sich mit aktuellen Verbraucherthemen. Neben der Aufklärung berät der Verbraucherschutz auch umfassend in seinen Filialen (vgl. Verbraucherschutz1).

### **3.2.6 Greenpeace**

Die internationale Non-Profit-Umweltorganisation Greenpeace wurde 1971 in Vancouver, Kanada gegründet (vgl. Zelko 2014, 59). Der Hauptsitz von Greenpeace International ist

Amsterdam (vgl. Zelko 2014, 269). Mittlerweile zählt die Organisation über 40 Ländervertretungen und 2,8 Mio. Unterstützer, wovon ca. 580.000 Fördermitglieder auf Deutschland entfallen. Der Verein Greenpeace Deutschland wurde als ökologische Organisation 1980 in Hamburg gegründet (vgl. Zelko 2014, 287). Zweck von Greenpeace ist es, friedlich und ohne Gewalt auf die globalen Probleme der Umwelt und deren Zerstörung aufmerksam zu machen. Dadurch setzen sie sich für Menschen, Tiere und Pflanzen und Erhalt der natürlichen Lebensgrundlage ein, sowie gegen die Beeinträchtigung und Zerstörung dieser (vgl. Greenpeace1).

### 3.2.7 Peta

Peta steht für "People for the Ethical Treatment of Animals", was zu Deutsch "Menschen für den ethischen Umgang mit Tieren" bedeutet. Peta ist eine gemeinnützige Tierrechtsorganisation (vgl. Halser/Hildmann/Sommer 2014, 103). Diese wurde 1980 in Norfolk, USA gegründet. Die Schwesterorganisation Peta Deutschland wurde 1993 gegründet. Weltweit zählt die Organisation über drei Millionen Fördermitglieder und Unterstützer. Auf Deutschland entfallen 35.000 Fördermitglieder (vgl. Halser/Hildmann/Sommer 2014, 103). Mithilfe von medienwirksamen Aktionen, aber auch mit verdeckten Ermittlungen, setzt sich die Organisation nicht nur für den Tierschutz, sondern insbesondere für das Tierrecht ein. Nach Aussage von Peta gilt das Recht auf körperliche Unversehrtheit für Mensch und Tier gleichermaßen (vgl. Halser/Hildmann/Sommer 2014, 103). Die Organisation verfolgt das Ziel, Tierquälerei aufzudecken und die Öffentlichkeit darüber aufzuklären (vgl. Peta1). Allerdings wird Peta für seine Kampagnen und Aktionen gleichermaßen kritisiert. Nach Auffassung der Kritiker sind einige Kampagnen zu sexualisiert und zu hart, wodurch neben der Diskriminierung und Idealisierung von Frauen unangebrachte Vergleiche getroffen werden (vgl. Spannring/Schachinger/Kompatscher 2015, 69; vgl. Grabowski 2014, 211). Ein Beispiel ist die Gleichsetzung der Bedingungen einer Massentierhaltung mit der eines Konzentrationslagers (vgl. Grabowski 2014, 211).

Insbesondere durch die oben aufgeführten Kritiker wird der Druck auf Unternehmen, die einen Einfluss auf eine ungesunde Lebensweise haben können, größer. Hierdurch kann ein Unternehmen veranlasst werden die jeweilige Positionierung zu überarbeiten bzw. einen Marken-Relaunch in Erwägung zu ziehen. Im nachstehenden Kapitel werden die Grundlagen behandelt, die die Entstehung, Strategie und Kommunikation von Marken anbelangt. Diese betreffen jedes Unternehmen gleichermaßen, allerdings sollten diese im Rahmen des Marken-Relaunch besonders berücksichtigt werden.

## 4 Markenmanagement

Durch die sich im Laufe der Zeit veränderten Rahmenbedingungen gibt es nicht nur unterschiedliche Markenbegriffe, sondern auch unterschiedliche Ansätze der Markenführung (synonym Markenmanagement) (vgl. Baumgarth, 2008, 1; vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 20; vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 11). Dadurch finden sich nicht nur zur Marke in der Fachliteratur zahlreiche Definitionen und Ansätze, sondern auch im Bereich des Markenmanagements (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 20). Diese Vielzahl resultiert zum einen aus den unterschiedlichen zeitlichen Epochen, in denen die Begrifflichkeiten geprägt wurden und im zeitlichen Fortschritt verändert wurden. Und ist zum anderen durch die unterschiedliche Herkunft der Praktiker erklärbar (vgl. Baumgarth 2008, 1).

In der allgemeinen Managementlehre wird zwischen dem funktionellen und dem institutionellen Aspekt des Markenmanagements unterschieden. Funktionell umfasst den Begriff der Markenführung die verschiedenen Aufgaben wie Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle, womit dies als Managementprozess zu verstehen ist. Institutionell sind damit die Menschen gemeint, welche die oben genannten Aufgaben wahrnehmen. Es ist weiter zwischen den strategischen (Markenanalyse, Markenplanung, Markencontrolling) und operativen (Markengestaltung, Markenkommunikation, Markencontrolling) Aufgaben zu unterscheiden. (vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 11; vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 32). Wird die Thematik nun allgemein betrachtet, versteht sich unter dem Begriff Markenmanagement die Betreuung und Entwicklung einer Marke (vgl. Boldt 2010, 20).

Im Punkt 4.1 werden die prägendsten Etappen der Markenführung- und des Markenverständnisses übersichtlich dargestellt, woraus eine Begriffsdefinition der Marke erfolgt. Unter 4.2 wird die Beziehung zwischen Marke, Markenidentität und Markenimage erläutert.

### 4.1 Marke

Im Wesentlichen wird bei der Untersuchung von Marken zwischen der Marke als ein markiertes Produkt, der Marke als gewerbliches Schutzrecht und der Marke an sich unterschieden (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 5). Bei der reinen Betrachtung des Markenartikels ist festzustellen, dass dieser eine einheitliche, unverwechselbare Aufmachung, eine gleich bleibende oder verbesserte Qualität und eine erhöhte Preisstellung auf dem Markt besitzt (vgl. Kreyher 2001, 20; vgl. Pepels 2013a, 243). Der Verlauf der Markendefinition, dessen



Verständnisses und Führung ist in Abb. 2 anhand der Fachliteratur von Baumgarth und Meffert in fünf Ansätze zusammengefasst (vgl. Baumgarth 2008, 1; vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 5; vgl. Krause 2013, 38; vgl. Sponheuer 2010, 72).

Zeitraum	Mitte 19. Jhd. bis Anfang 20. Jhd.	Anfang 20. Jhd. bis Mitte 60er	Mitte 60er bis Mitte 70er	Mitte 70er bis Ende 80er	90er bis heute
<b>Aufgabenumwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Industrialisierung</li> <li>➤ Qualitätsschwankungen</li> <li>➤ Anonyme Ware</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wirtschaftliches Wachstum</li> <li>➤ Technische Innovationen</li> <li>➤ Verkäufermarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rezession</li> <li>➤ Ölkrise</li> <li>➤ Aufhebung der Preisbindung Käufermarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gesättigte Märkte</li> <li>➤ Imitationen</li> <li>➤ Information Overload</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informationsgesellschaft</li> <li>➤ Markenführung im Internet</li> <li>➤ Positionierungsräume verengen sich</li> </ul>
<b>Markenverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marke als Eigentumszeichen u. Herkunftsnachweis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Warenfokus</li> <li>➤ Marke als Merkmalskatalog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produktions- und Vertriebsmethode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nachfrager Gewinnung</li> <li>➤ Subjektive Markenbestimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nutzenbündel</li> <li>➤ Markenidentität</li> <li>➤ Markenimage</li> </ul>
<b>Markenführungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nicht vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instrumenteller Ansatz (Markentechnik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Funktionsorientierter Ansatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verhaltensorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integrierte identitätsbasierter Ansatz</li> </ul>

*Abbildung 2: Markenverständnis  
(vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 20)*

In Abb. 2 wird die Entwicklung des Markenverständnisses deutlich. Das identitätsorientierte Markenverständnis hat sich auf Basis der vorhergehenden Ansätze der Markenführung herausgebildet (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 30).

#### 4.1.1 Definition der Marke

In der Fachliteratur existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Identitätsansätze. Als einer der wichtigsten sind das Identitätsprisma von Kapferer, die Ansätze von Aaker und Meffert/Burmann, das Markensteuerrad von Icon Added Value, sowie das weiterentwickelte Modell des Markensteuerrads durch Esch zu sehen (vgl. Lorenz 2009, 48). Im Rahmen der Literaturrecherche wurde festgestellt, dass im deutschsprachigen Raum neben dem Identitätsansatz von Esch vor allem dem Identitätsansatz von Meffert/Burmann die größte Bedeutung zukommt. Dieser Ansatz wird stellvertretend für die übrigen oben erwähnten Ansätze erläutert und als Grundlage für diese Arbeit verwendet (vgl. Lorenz 2009, 48; vgl. Krause 2013, 39; vgl. Boldt 2010, 9; vgl. Tropp 2014, 322).

Diese verstehen unter der Marke „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich diese Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppe nachhaltig differenzieren“ (Burmann/Halaszovich/Hemann 2012, 28). Dadurch grenzt sich das Markenverständnis auf Grundlage des identitätsorientierten Markenmanagement von anderen Ansätzen ab,

welche eine Marke lediglich als ein markiertes Produkt, ein Schutzrecht, ein Zeichenbündel oder als ein Vorstellungsbild im Kopf der Konsumenten definiert (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 7).

Dieser Ansatz erweitert die oben dargestellten rein absatzbezogenen Sichtweisen, um den Blickwinkel nach Innen. Die Outside-in-Perspektive wird also durch die Inside-out-Perspektive erweitert. Dadurch werden alle unterschiedlichen Stakeholder Interessen in der Markenführung berücksichtigt. Grundgedanke ist es, eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen der intern geprägten Markenidentität und des externen Markenimage, zu erreichen (vgl. Sponheuer 2010, 73; vgl. Baumgarth 2008, 5; vgl. Bruhn 2004, 11). Die identitätsbasierte Markenführung beruht auf dem Ansatz der ganzheitlichen Betrachtung. Dadurch wird die Marke ins besondere aus der sozialpsychologischen Sicht betrachtet (vgl. Boldt 2010, 15).

#### **4.1.2 Funktionen und Aufgaben der Marke**

Aus der Sicht der Konsumenten bietet eine Marke mehrere Funktionen. Übergeordnet lassen sie sich diese als Orientierungs- und Informationsfunktion, Qualitäts- und Vertrauensfunktion sowie der symbolischen Funktion zuordnen, wodurch sich wiederum weitere Funktionen und Aufgaben ergeben, die im nachstehen Text erläutert werden (vgl. Kreyher 2001, 20; vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 11; vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 10; vgl. Boldt 2010, 34; vgl. Hubbard 2004, 107).

Aus verhaltenstheoretischer Sicht stellt die Marke eine Orientierungshilfe dar und vermindert damit das Kaufrisiko. Die Markttransparenz wird durch eine Marke erhöht, da die passende Leistung für den Nachfrager schneller gefunden werden kann (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 2; vgl. Hubbard 2004, 107). Dadurch wird der Suchaufwand reduziert, wodurch eine Entscheidungserleichterung für den Konsumenten entsteht (vgl. Bruhn 2004, 33). Ein weiterer Aspekt ist, dass durch die Markenwahrnehmung eine Komplexitätsreduktion stattfindet. Dies stellt eine Entlastungsfunktion für den Kunden dar (vgl. Bruhn 2004, 33; vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 10; vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 10; vgl. Boldt 2010, 34).

Aus transaktionstheoretischer Sicht, verringern sich die Such- und Informationskosten durch Marken (Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 2). Dadurch übernehmen Marken eine Orientierungs- und Informationsfunktion (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 11; vgl.

Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 10; vgl. Boldt 2010, 34). Aufgrund ihrer Kompetenz, Bekanntheit und Identität wird der Marke Vertrauen entgegen gebracht, und dient als Vertrauensfunktion (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 11). Je höher das Risiko einer Kaufentscheidung ist, desto wichtiger ist die von der Marke ausgehende Vertrauensfunktion (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 2; vgl. Esch 2014, 24; vgl. Hubbard 2004, 107). Darüber hinaus kann eine Marke für den Konsumenten neben einer Qualitätsfunktion eine Prestigefunktion darstellen. Marken können zu einem Instrument der Kommunikation der eigenen Persönlichkeit gegenüber anderen Personen (Identitätsvermittlung) verwendet werden (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 3; vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 10; vgl. Boldt 2010, 34). Marken können dem zufolge eine identitätsstiftende Wirkung erzeugen. Sie sind dadurch Träger von gewissen Bedeutungen, signalisieren Werte und Einstellungen (vgl. Kreyher 2001, 20). Dieser symbolischen Funktion einer Marke wird heute die größte Bedeutung zugeschrieben, da sie eine wichtige Aufgabe bezüglich des Verhaltens der Nachfrager erfüllt und dadurch über dem funktionalen Nutzen steht (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 3; vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 12; vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 10).

Aus der Sicht der Unternehmen ergibt sich durch Marken eine Vielzahl von Chancen. Neben der Steigerung des ökonomischen Markenwerts und Umsatzes, führen Marken zu Präferenz, wodurch eine Differenzierung zum Wettbewerb entsteht und Preiskämpfe vermieden werden können (vgl. Esch 2014, 24; vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 12; vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, 23). Darüber hinaus führt die emotionale Verbundenheit der Kunden mit der Marke zu einer hohen Kundenbindung (vgl. Kreyher 2001, 20). Dies prägt sich wertsteigernd auf die Marke aus, was sich positiv auf die Geldvergabe bei externen Kapitalgebern für das Unternehmen auswirkt (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 12; vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 10; vgl. Boldt 2010, 34). Ein weiterer Aspekt neben der Markenloyalität ist, dass der Markteintritt oder das Produktportfolio schneller akzeptiert und erweitert werden kann (vgl. Esch 2014, 24).

## **4.2 Markenidentität & Markenimage**

Die Markenidentität ist die Summe von wesensprägenden Merkmalen einer Marke, für welche sie aus Sicht der internen Zielgruppe steht. Die Markenidentität generiert das Selbstbild einer Marke aus dem Blickwinkel der internen Zielgruppe (vgl. Baumgarth 2008, 27; vgl. Sattler/Völckner 2013, 48; vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 52). Dieses Selbstbild gibt vor, für was die Marke zuerst nach innen und später nach außen stehen soll (vgl. Esch 2014,

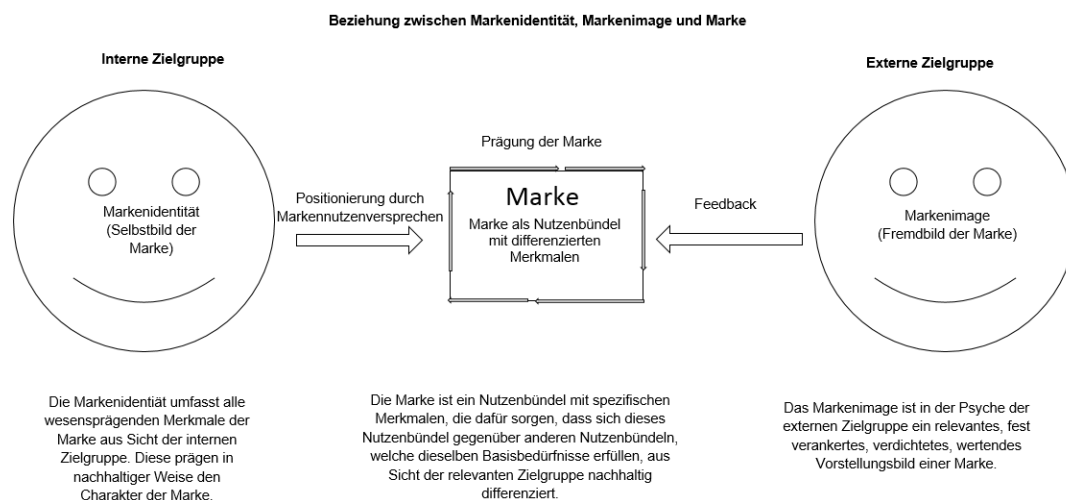
79; vgl. Sattler/Völckner 2013, 50). Die Markenidentität entsteht durch die Korrelation der internen Zielgruppe und durch deren Interaktion mit externen Zielgruppen, was als Markenidentität im engeren Sinne beschrieben wird. Daher kann die Markenidentität im engeren Sinne als Aussagekonzept beschränkt auf die wesensprägenden Merkmale verstanden werden. Der relevante Kundennutzen steht bei der Markenidentität immer im Zentrum der Formulierung. Diesen kommuniziert das Unternehmen zum einen durch seine Positionierung, sowie durch das Markenverhalten der Mitarbeiter. Dies wird als Markenidentität im weiteren Sinne bezeichnet und ist als Führungskonzept des Markenmanagement zu verstehen. Neben der Kommunikation des Markennutzenversprechens (Soll-Positionierung) und die innengerichtete Umsetzung bedarf es der Einlösung durch das jeweilige Markenverhalten aller Beteiligten (vgl. Kreyher 2001, 20; vgl. Krause 2013, 40; vgl. Burmann/Feddersen 2007, 3; vgl. Keuper/Kindervater/Dertinger/Heim 2009, 307). Eine starke Markenidentität etabliert sich nur, wenn sie in die Unternehmensidentität (CI) eingebettet ist (vgl. Kreyher 2001, 18; vgl. Kiendl 2007, 51). Dieses Selbstbild der Marke orientiert sich also anhand der strategischen Vorstellungen in einem Unternehmen. (vgl. Esch 2014, 79; vgl. Sattler/Völckner 2013, 50).

Das Gegenstück der Markenidentität bildet das Markenimage, bei dem die Marke aus dem Blickwinkel der externen Zielgruppe gesehen wird und nur mittelbar von einem Unternehmen beeinflusst werden kann. Diese Sichtweise wird als Fremdbild bezeichnet (vgl. Sattler/Völckner 2013, 48). Während sich die Markenidentität also aktiv durch Managementprozesse konzipieren und beeinflussen lässt, formt sich das Fremdbild meist zeitverzögert und über einen längeren Zeitraum. Dadurch kann das Markenimage auch als Marktwirkungskonzept verstanden werden (vgl. Burmann/Feddersen 2007, 3). Das Markenimage steht als Messgröße inwieweit die angestrebten Positionierungsabsichten geglickt sind (vgl. Sattler/Völckner 2012, 48).

#### **4.2.1 Beziehung zwischen Markenidentität, Markenimage und der Marke**

Die Beziehung zwischen Markenidentität (Inside-out-Perspektive) und Markenimage (Outside-in-Perspektive), wodurch die Prägung der Marke entsteht, ist in Abb. 3 vereinfacht dargestellt. Die Markenidentität wird nach ihrer konzeptionellen Erstellung sowohl intern als auch extern kommuniziert. Die Vermittlung an die externe Zielgruppe wird als Formulierung des Markennutzenversprechens betitelt. Durch diese Kommunikation entsteht in der Psyche der externen Zielgruppe eine Positionierung, die möglichst zur Differenzierung

und Präferenz gegenüber dem Wettbewerb beiträgt (vgl. Krause 2013, 42). Deshalb bezeichnet Meffert et al. (2005) das Markenimage auch als ein Akzeptanzkonzept der Nachfrager bezüglich deren Beurteilung der jeweiligen Marke. Die eigentliche Stärke der Identität wird anhand der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild gemessen. Anhand des Feedbacks der externen Zielgruppe wird die Marke also ebenfalls geprägt. Es wird somit erst dann von einer starken Marke gesprochen, wenn die durch Kommunikation verbreiteten Identitätsmerkmale auch von dem Kunden genauso verstanden und wahrgenommen werden (vgl. Sattler/Völckner 2013, 50; vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 52).



*Abbildung 3: BeziehungMarke  
(vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 20)*

### 4.3 Markenstrategien

Markenstrategien können als eine strategische, anhand einer vorgegebenen Unternehmensstrategie eingebettete Grundstrategie der Markenpolitik, mit dem langfristigen Ziel der Markenwertsteigerung definiert werden (vgl. Sattler/Völckner 2013, 80; vgl. Bruhn 2004, 679). Aufgrund des begrenzten Umfangs der Bachelorarbeit werden die Strategien nicht gänzlich bis in das Detail erläutert. Es wird jedoch ein Überblick über die Handlungsoptionen gegeben.

Ein bewährtes Konzept, um einen Überblick der Strategien für strategische Geschäftsfelder abzuleiten, bildet die Wachstumsstrategie nach Ansoff aus Abb. 4.

Produkte / Märkte	Gegenwärtig	Neu
Gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neu	Produktentwicklung	Diversifikation

*Abbildung 4: AnsoffMatrix*  
(vgl. Johnson/Scholes/Whittington 2011, 320)

Es wird danach differenziert, welche Erfahrungen das Unternehmen bereits mit einem bestimmten bestehenden Produkt oder Marke auf einem Markt sammeln konnte. Je geringer die Erfahrungen, desto schwieriger und riskanter kann die Umsetzung sein (vgl. Steven 2007, 125). Der Grad der Synergienutzung kann für nachstehende vier Strategien als Entscheidungskriterium verwendet werden (vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewissen 2011, 84). Im Falle der Marktdurchdringung lassen sich die größten Synergieeffekte aufweisen, während bei der Diversifikation kaum noch Synergien zu dem bereits bestehenden Geschäft vorhanden sind (vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewissen 2011, 84).

**Marktdurchdringung:** Abschöpfung des Absatzpotenzials auf bestehenden Märkten durch Erhöhung der Produktverwendung, Intensivierung der bestehenden Kundenbeziehung, Gewinnung von Kunden, die bisher bei der Konkurrenzmarke gekauft haben. Gewinnung von bisherigen Nichtanwendern zum Beispiel am Point of Sales (PoS) (vgl. Kreyher 2001, 19; vgl. Kußmaul 2011, 87).

**Marktentwicklung:** Es werden mit bereits bestehenden Produkten neue Märkte erschlossen. Zum Beispiel im Rahmen einer Internationalisierung, Gewinnung von neuen Marktsegmenten und Zielgruppen (jüngere oder ältere Konsumenten) (vgl. Kreyher 2001, 17; vgl. Kußmaul 2011, 87).

**Produktentwicklung:** Es werden neue Produkte für bestehende Märkte entwickelt. Dies kann in Rahmen von Innovationen (echte Neuheiten), Produktvariationen bzw. Differenzierungen (ein bereits bestehendes Produkt wird verändert) oder Produkterweiterung (Eröffnung einer neuen Produktkategorie) entstehen (vgl. Kreyher 2001, 18; vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewissen 2011, 84).

**Diversifikationsstrategie:** Neue Produkte werden auf neuen Märkten eingeführt. Es wird zwischen horizontaler (auf gleicher Produktionsebene), vertikaler (vor oder nachgelagerte

Produktionsebene) und laterale Diversifikation (völlig neue Produkt und Marktgebiete) unterschieden (vgl. Herrmann, Huber 2008, 382).

Nachdem durch die Ansoff-Matrix ein erster strategischer Überblick für das jeweilige Unternehmen gemacht werden kann, bieten sich weitere, oder auf Grundlage dieser Matrix aufbauende, Optionen an. Diese werden in den Punkten 4.3.1 bis 4.3.6 näher erläutert.

#### **4.3.1 Einzelmarkenstrategie**

Bei der Einzelmarkenstrategie wird für jedes Produkt eines Unternehmens eine Marke generiert (eine Marke für ein Produkt, wodurch ein Produktversprechen entsteht). Der Anbieter des Produktes bleibt hierbei komplett im Hintergrund, wodurch der Konsument den Hersteller nicht vermittelt bekommt (vgl. Bruhn 2004, 645). Ein Vorteil gegenüber anderen Markenstrategien liegt in der eindeutigen Positionierung, sowie der gezielte Ansprache der Zielgruppe. Ein Nachteil ist der kostspielige Aufbau von Markenimage- und Markenbekanntheit, welcher von einer Marke alleine getragen werden muss. Beispielsweise Ferrero mit seinen Produktmarken Hanuta, Nutella und Duplo (vgl. Esch 2014, 398; vgl. Häberle 2008, 800).

#### **4.3.2 Familienmarkenstrategie**

Bei der Familienmarke (Nivea, Tesa) wird für eine bestimmte Produktlinie bzw. Gruppe eine einheitliche Marke generiert (eine Marke für mehrere darunter fallende Produkte) (vgl. Bruhn 2004, 651). Im Unternehmen selbst existieren weitere Einzel- und Familienmarkenstrategien. Die Unternehmensmarke bleibt hier jedoch im Hintergrund (zum Beispiel Beiersdorf) (vgl. Esch 2014, 400; vgl. Häberle 2008, 801). Diese Strategie gliedert sich zwischen der Einzel- und Dachmarkenstrategie ein, wodurch einerseits eine klare Positionierung eingenommen werden kann und die Kosten von mehreren Produkten getragen werden. Andererseits besteht die Gefahr der Verwässerung des Markenimages. Dies kann bei einer unkontrollierten Form der Markendehnung (synonym Markentransfer) passieren. Es wird zwischen Line (Produktlinienerweiterung) und Brand Extension (Markenerweiterung) unterschieden. Bei der Line Extension wird die Marke in der gleichen Produktkategorie transferiert, während bei der Brand Extension eine Übertragung auf eine andere Leistungskategorie erfolgt (vgl. Baumgarth 2008, 157). Bei dem klassischen Markentransfer

wird die Marke unverändert auf eine neue Leistung des Unternehmens übertragen (vgl. Sattler/Völckner 2013, 86).

#### **4.3.3 Dachmarkenstrategie**

Bei der Dachmarkenstrategie (zum Beispiel VW), die als Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie steht, werden sämtliche Produkte eines Anbieters unter einer einheitlichen Marke zusammengefasst. Diese Strategie wird auch Umbrella Brand genannt (vgl. Bruhn 2004, 644). Im Gegensatz zur Familien- und Einzelmarkenstrategie steht hier die Dachmarke, auch Unternehmensmarke oder Corporate Brand genannt, im Vordergrund. Eine Dachmarkenstrategie setzt eine starke Originalmarke, sowie eine Nutzendifferenzierung der untergeordneten Produkte voraus und bietet sich bei großen Produktportfolios an (vgl. Rode 2004, 38). Die Corporate Brand bedient nicht wie die Produktmarkte in erster Linie nur die Absatzmärkte, sondern eine Vielzahl weiterer Zielgruppen wie Aktionäre, Lieferanten usw. (vgl. Baumgarth 2008, 143). Vorteile der Dachmarkenstrategie sind, dass bei einer Neueinführung einer Marke, der Goodwill der bereits bekannten Marke auf diese übertragen werden kann. Des Weiteren werden die Kosten für Kommunikation von allen Marken getragen und es besteht ein geringeres Floprisiko. Im Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie liegt die Gefahr darin, dass die neuen Produkte nicht zu den übergeordneten Marken passen (Markenerosion) und keine klare Positionierung eingenommen werden kann (vgl. Esch 2014, 405; vgl. Häberle 2008, 800).

#### **4.3.4 Markenarchitektur**

Die Markenarchitektur umfasst alle Marken im Portfolio des jeweiligen Unternehmens, somit die Dachmarke, Familien- und Einzelmarken. Im Gegensatz zu den klassischen Markenstrategien werden hier alle Marken des Unternehmens berücksichtigt und aus der unternehmerischen, strategischen Sichtweise gesehen. Bei der Markenarchitektur werden also alle Marken in Beziehung mit der jeweiligen Produkt-Marken-Beziehung gesetzt, um die jeweilige Positionierung dieser festzulegen. Bei einer logisch aufgebauten Architektur kann die Corporate Brand (Unternehmensmarke) für die Ausnutzung von Synergien eingesetzt werden, während durch den parallelen Einsatz der Einzelmarke eine gewisse Eigenständigkeit bewahrt werden kann. Bei allen Variationen wird ein Imagetransfer angestrebt, wobei dieser im Gegensatz zu der in 4.3.5 erläuterten Markenallianz, das eigene Unternehmen nicht verlässt (vgl. Häberle 2008, 801; vgl. Pepels 2013a, 256). Exemplarisch für eine



Markenarchitektur steht die Firma Beiersdorf aus Abb. 6 (vgl. Anhang1) mit Nivea und Tesa. Diese Familienmarken enthalten jeweils wieder Einzelmarken. Unter dem Dach der Firma laufen noch weitere Familien- und Einzelmarken, die in der Grafik nicht aufgeführt sind. Zum Beispiel: Labello, 8x4, Eucerin, Florena, Hansaplast/Elastoplast, usw. Alle Familienmarken der Firma sind eigenständig positioniert, da sie sonst zu einer Verwässerung des Images führen könnten. Der Absender Beiersdorf bleibt hier bewusst im Hintergrund (vgl. Adjouri 2013, 140).

#### **4.3.5 Markenallianz**

Die Markenallianz ist langfristig angelegt und beschreibt eine Kooperation aus mindestens zwei bereits bestehenden und unabhängigen Marken aus unterschiedlichen Unternehmen. Diese Unternehmen sind trotz ihrer gemeinsamen Allianz als eigenständig wahrzunehmen (vgl. Esch 2014, 491; vgl. Ahlert/Backhaus/Blut/Michaelis 2009, 381). Die Markenallianz beinhaltet das Co-Branding (vgl. Vogel/Huber 2007, 14). Hierbei erfolgt ein horizontaler Zusammenschluss zweier Marken. Im Rahmen des Ingredient Branding, das immer mehr an Bedeutung gewinnt und unter dem Begriff des Co-Branding fällt, ergibt sich ein vertikaler Zusammenschluss zweier Marken (vgl. Esch 2014, 492; vgl. Burmann/Halaszovich/Hemann 2012, 137). Bei Co-Promotion handelt es sich um eine gemeinsame kommunikative Aktion von zwei Marken (vgl. Esch 2014, 492). Es gibt noch weitere Formen von Kooperationen, welche hier aber nicht weiter vertieft werden (vgl. Kotler/Amstrong/Wong 2011, 622; vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 279). Ein Beispiel für eine Markenallianz aus dem Körperpflege- und Reisesektor stellen Nivea und Tui dar. Hierbei wurde 2008 auf der offiziellen Tui-Seite für eine Nivea Beauty Week in einem Robinson Club auf Fuerteventura geworben (vgl. TuiNivea).

#### **4.3.6 Internationalisierung einer Marke**

Zu Beginn hat jede Marke einen regionalen und später nationalen Ausgangspunkt. Der nächste logische Schritt ist eine internationale Marke aufzubauen. Hierbei müssen oftmals länderspezifische Besonderheiten bei Ausrichtung der Strategie und der Standardisierung, zum Beispiel der Kommunikation, des Produktsortiments, berücksichtigt werden. Möchte man eine Marke und die darunter fallenden Artikel weltweit standardisieren, sprich ein identisches Marketing und Markenimage erreichen, wird die Strategie der Weltmarke angestrebt. Der Kernpunkt ist eine einheitlich ausgestattete Marke zu generieren, die weltweit

schutzzfähig ist. Bei einer multinationalen oder internationalen Gebietsabdeckung müssen vielfältige Kompromisse zwischen der Standardisierung und Differenzierung von Marken und dem Marketingmix vorgenommen werden. Denn in jedem Land herrscht ein lokaler Rest, der zu einer Differenzierung führt, und für eine erfolgreiche Strategie berücksichtigt werden sollte (vgl. Bruhn 2004, 666). Das Konzept der globalen Markenstrategie bleibt zum Großteil nur standardisierbaren Prestigeprodukten und Dienstleistungen vorbehalten (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 195).

#### **4.4 Markenkommunikation**

Grundlage für eine erfolgreiche Markenkommunikation stellt die integrierte und ganzheitliche Kommunikation dar (vgl. Kreyher 2001, 20). Diese ist als marktgerichtete, effektive, strategische und identitätsorientierte Harmonisierung, sowie Integration von allen Kommunikationsprozessen zwischen einem Unternehmen und seinen externen und internen Anspruchsgruppen zu definieren. Insbesondere durch die inhaltliche (Botschaften, Bilder, Slogans), formale (Zeichen, Formen, Schrifttypen) und zeitliche Integration sämtlicher Kommunikationsaktivitäten, soll ein konsistentes Erscheinungsbild einer Marke bzw. eines Unternehmens bei der Zielgruppe entstehen (vgl. Kreyher 2015; vgl. Florack/Scarabis/Primosch 2007, 398). Ziel einer erfolgreichen Markenkommunikation ist es, neben der Profilierung durch eine Unique Advertising Proposition (UAP) bzw. eine Unique Communication Proposition (UCP) eine Unique Selling Proportion (USP) zu erreichen (vgl. Gaiser/ Linxweiler/Brucker 2005, 55). Um eine ganzheitliche Kommunikation unter anderen im Rahmen eines Relaunchs zu ermöglichen, bedarf es einer Kommunikationskonzeption, die alle oben aufgeführten Einzelteile zu einem Gesamten zusammenführt, wodurch eine einheitliche Kommunikation ermöglicht wird (vgl. Kreyher 2015).

##### **4.4.1 Kommunikationskonzeption**

Die Kommunikationskonzeption unterliegt einem stetigen Kreislauf (s. Abb. 5) und ist in Analyse, Strategie, Taktik und der anschließenden Kontrolle aufgeteilt. Im ersten Schritt erfolgt die Ermittlung der Markt- und Wettbewerbssituation (Markt-Analyse). Neben der Ermittlung der Stakeholder erfolgt eine Arena- und SWOT-Analyse. In der darauf folgenden Phase, der Strategie (Bestimmung), erfolgt die Strategieformulierung im Rahmen des zielorientierten Handelns. Neben der Uniqueness, wird die strategische Leitidee, die Ziele, spezifische Zielgruppe, Zielebene und Zielgruppenansprache festgelegt. Hierbei steht, unter

Berücksichtigung der CI, im Fokus welche Ziele erreicht und welche Instrumente dafür vorrangig in der Ansprache verwendet werden sollen. Weiter werden die Mission und Vision im Unternehmen, sowie die angestrebte Positionierung im Kopf der Konsumenten festgelegt (vgl. Kreyher 2015).

Die Umsetzung, das heißt wie die Ziele erreicht werden sollen, wird in der Phase der Taktik festgelegt. Hierbei gilt es die Planung und Entwicklung der einzelnen spezifischen operativen Maßnahmen, sowie die Handlungsschritte und Kommunikationsaktivitäten (Social Media, Pressearbeit, Eventplanung usw.) festzulegen. Weiter erfolgt die Integration der Kommunikationsinstrumente, Terminierung, Budgetierung, Ressourcenplanung, Personalplanung, sowie die taktische Prozesssteuerung unter Berücksichtigung der strategischen Vorgaben (effizient und effektiv, medien- und zielgruppengerecht) (vgl. Kreyher 2015). Bei der Strategie handelt es sich folglich um grundsätzliche, konzeptionelle Entscheidungen und Vorgaben zur Ausrichtung von Handlungen auf bestimmte Ziele. Die Taktik bezieht sich hingegen auf die operative Umsetzung und den effizienten Einsatz der Maßnahmen und Mittel. Durch die Strategie wird die Orientierung gesteuert und muss daher bei allen taktischen Maßnahmen berücksichtigt werden (vgl. Kreyher 2001, 15).

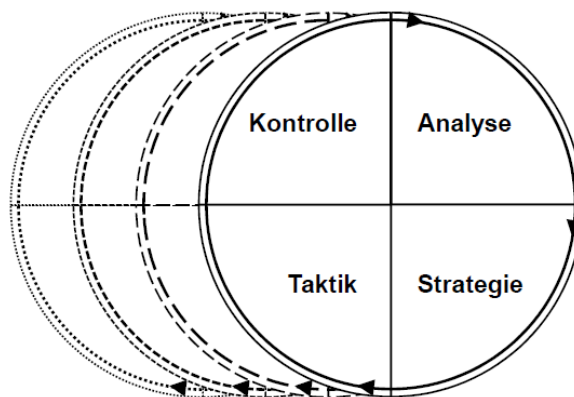


Abbildung 5: Kommunikationskonzeption  
(vgl. Kreyher Kommunikationskonzeption 2015)

Die anschließende Kontrolle ist in drei Phasen aufgeteilt: Konzeptionskontrolle, Prozesskontrolle und Ergebniskontrolle. Die Konzeptionskontrolle erfolgt vor der eigentlichen Realisation. Hierbei wird die Stimmigkeit des Konzeptes überprüft. Die Prozesskontrolle läuft während der Realisation. Hierbei werden Arbeitsabläufe, Termineinhaltung, Budget sowie die Verantwortlichen auf Planmäßigkeit kontrolliert. Abweichungen werden optimiert und angepasst, wodurch eine Einhaltung der Strategie erfolgt. Die Ergebniskontrolle erfolgt

nach der Realisation. Hierbei werden die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen gemessen (vgl. Kreyher 2015).

Nachstehend werden die klassischen und innovativen Kommunikationsinstrumente, die hierbei verwendet werden können, näher erläutert.

#### **4.4.2 Klassische Kommunikationsinstrumente**

##### **Klassische Werbung**

Unter dem Begriff der klassischen Werbung wird Werbung im Radio, im Außenbereich, in Print-Medien und im Fernsehen verstanden (vgl. Ahlert/Woisetschläger/Vogel 2007, 180). Laut Gaiser Linxweiler/Brucker (2005) und Esch (2005) ist die Effizienz der klassischen Werbung stark rückläufig, sollte jedoch nicht vernachlässigt werden. Denn die klassische Kommunikation gilt immer noch als zuverlässiger Markentransporteur, die eine breite Zielgruppe erreicht (vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 55; vgl. Esch 2005, 634). In den klassischen Medien wird demnach das beste Mittel gesehen, um eine Marke aufzubauen und diese nachhaltig zu pflegen (vgl. Florack/Scarabis/Primosch 2007, 19; vgl. Munzinger/Musioli 2008, 144).

##### **Public Relations**

Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) umfasst sämtliche Maßnahmen, beispielsweise Geschäftsberichte, Betriebsbesichtigungen und Pressemitteilungen, bei dem das Unternehmen die unterschiedlichen Zielgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Vertreter staatlicher Stellen bzw. Medien) über seine vielfältigen Aktivitäten informiert und dafür wirbt (vgl. Bruhn 2015, 372). Denn die Presse hat Einfluss auf die Wahrnehmung, wodurch die Realität verändert werden kann (vgl. Kreyher 2001, 10). Dadurch erhofft sich das Unternehmen unter anderem mehr Vertrauen, ein positives Image und Verständnis für sein Handeln (vgl. Schneider 2007b, 165). Neben Pressearbeit und Mediawerbung wird vermehrt auf zweiseitige und direkte Kommunikation gesetzt (Pressekonferenzen, Social Media) (vgl. Bruhn 2015, 372).

##### **Sales Promotion**

Als Sales Promotion (Verkaufsförderung) werden im Rahmen der Kommunikationspolitik des Marketings zeitlich befristete Aktivitäten mit einem Aktionscharakter verstanden. Es werden andere Marketing-Maßnahmen unterstützt und der Absatz gefördert. Während Werbung einen Verkaufsgrund bietet, liefert die Verkaufsförderung zum Beispiel am PoS

den Anreiz den Kaufakt zu vollziehen oder voranzutreiben (vgl. Pfiko/Aerni/Bruhn 2008, 206). In Anbetracht der Zielgruppen kann zwischen Verbraucherpromotions (Gewinnspiele, Gutscheine, Rabatte), Außendienstpromotions (Wettbewerbe, Schulungen) und Händlerpromotions (Werbekostenzuschüsse, Naturalrabatte) unterschieden werden (vgl. Schneider 2007b, 163).

#### **4.4.3 Innovative Kommunikationsinstrumente**

##### **Web / Social Media**

Durch Social Media Plattformen im Internet wird aus der einseitigen Kommunikation, in der der Konsument nur geringen Einfluss auf die Marke hat, eine Interaktion zwischen Unternehmen, der Marke und dem Konsumenten. Markenbotschaften werden nicht mehr nur empfangen, sondern online direkt bewertet, kommentiert und weitergesendet (vgl. Theobald/ Haisch 2011, 88). Die direkte Kommunikation mit dem Konsumenten im Web und Social Media bietet die Möglichkeit den Konsumenten bei Markenveränderungen oder Markenneuheiten miteinzubeziehen. Dadurch ist der Aufbau von Fans oder einer Brand Community leichter zu erreichen. Allerdings unterliegt die Markenkommunikation insbesondere im Social Media Umfeld einem ständigen Monitoring um auf mögliche Kritik und Unzufriedenheit schneller reagieren zu können. Dies stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen (vgl. Theobald/Haisch 2011, 105; vgl. Bopp 2011, 35).

##### **Mobile Communication**

Durch die Mobile Communication (mobile Kommunikation) kann eine personalisierte und zielgruppenspezifische Ansprache erfolgen (vgl. Mayer 2012, 26). Apps und mobilen Anwendungen kommt hierbei eine immer größer werdende Bedeutung zu. Hierbei erfolgt eine orts- und zeitunabhängige Kommunikation mit der Anspruchsgruppe (vgl. Lippold 2012, 282). Es können beispielsweise Rabattcoupons über die App geladen und im jeweiligen Geschäft eingelöst werden (vgl. Bruhn 2015, 398). Neben diesem Service können Apps als Support im Vertrieb, Bezahlungssystem, Kommunikationsmöglichkeit oder als integrierter Produktbestandteil fungieren (vgl. Lippold 2012, 282). Durch diese Art der Kommunikation können neben einer besonders personalisierten Ansprache auch das Nutzungsverhalten und Vorlieben des Anwenders aufgezeichnet werden, wodurch sich Trends und Vorlieben ableiten lassen können (vgl. Mayer 2012, 27).

### **Event-Marketing**

Unter dem Begriff Event-Marketing, wird die mit einem Prozess (siehe 4.4.1) verbundene Inszenierung von Ereignissen und Veranstaltungen im Rahmen der Unternehmenskommunikation verstanden. Durch die erlebnisorientierten produkt- und firmenbezogenen Events werden emotionale Reize bei der angesprochen Zielgruppe (zum Beispiel Mitarbeiter, Kunden, Meinungsführer, Lieferanten) ausgelöst (vgl. Schneider 2007b, 169). Im Mittelpunkt des Event-Marketings steht die Vermittlung der Markenbotschaft, wodurch die reine Inszenierung der Marke erfolgt. Hierbei wird die in der Werbung vermittelte Markenwelt erlebbar. Durch diese emotional verbundenen Erlebnisse erfolgt bei der Zielgruppe eine nachhaltige positive Beeinflussung zur Marke. Im Gegensatz zur klassischen Werbung kann durch die klare Zielgruppenfokussierung ein hoher Grad an Individualität, sowie eine hohe Kontaktintensität erreicht werden (vgl. Nickel 2007, 4).

Die aufgeführten Themenbereiche im vierten Kapitel bilden die Basis einen Marken-Relaunch bzw. eine Neupositionierung erfolgreich umsetzen zu können. Die Vorgehensweise, ob und wann ein Marken-Relaunch notwendig wird, sowie fachverwandte Begrifflichkeiten werden im nachstehenden Kapitel erläutert. Abgerundet wird die Thematik durch einen kritischen Diskurs.

## 5 Marken-Relaunch / Neupositionierung

Bevor sich ein Unternehmen dazu entscheidet einen Marken-Relaunch / Neupositionierung durchzuführen ist zu aller erst die Ist-Positionierung sowie die momentane Situation der Marke zu klären. Dies wird im Punkt 5.1 behandelt, bevor die Grundstrategien (5.2) der Positionierung näher erläutert werden. Daraufhin erfolgt eine Definition und Abgrenzung verschiedener Begrifflichkeiten, die Ähnlichkeit zum Marken-Relaunch aufweisen bzw. synonym verwendet werden (5.3 – 5.5). Abschließend erfolgt unter 5.6 ein kritischer Diskurs zum Thema Marken und deren Aufgaben.

### 5.1 Positionierung der Marke

Die Festlegung der Positionierung bildet den Ausgangspunkt aller Markenentscheidungen (vgl. Baumgarth 2008, 129). Durch die festgelegte Markenidentität entsteht der Ausgangspunkt für die Markenpositionierung (vgl. Sattler/Völckner 2013, 52). Durch den Begriff der Positionierung, wird die aktive Gestaltung der Stellung einer Marke im Markt mit der Berücksichtigung der vom Nachfrager subjektiv wahrgenommenen Positionierungsdimension, welche von dem jeweiligen Markenanbieter definiert wird, verstanden. (vgl. Baumgarth 2008, 129; vgl. Sattler/Völckner 2013, 52). Diese Definition zielt darauf ab, die eigene Marke durch die Besetzung relevanter Nutzendimensionen von der Konkurrenzmarke eindeutig und unverwechselbar abzuheben, beschränkt auf wenige Eigenschaften (vgl. Ringle 2006, 41). Ziel jeder Markenpositionierung ist es, ein unverwechselbares Image in den Köpfen der Konsumenten zu erzeugen, wodurch eine einzigartige Stellung im Gedächtnis und eine Präferenz und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb entsteht (vgl. Esch 2014, 126). Da es aufgrund der Austauschbarkeit von Produkten kaum noch möglich ist, sich über sachlich-funktionaler Eigenschaften (Haltbarkeit, Ergiebigkeit, usw.) zu differenzieren, gewinnen emotionale Positionierungseigenschaften (Exklusivität, Prestige, Tradition, Geselligkeit, Abenteuer, Natürlichkeit, usw.) immer weiter an Bedeutung (vgl. Esch 2014, 129; vgl. Baumgarth 2008, 137).

Anhand einer Ist-Analyse, durch sogenannte Positionierungsmodelle, wird die Marke im Wettbewerbsumfeld anhand zwei- oder dreidimensionaler Eigenschaftsräumen platziert. Es wird ersichtlich, welchen Platz die Marke anhand vordefiniert Eigenschaften gegenüber dem Wettbewerb und in den Köpfen der Konsumenten einnimmt und ob bzw. wie sie sich

gegenüber diesen differenziert (vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 45; vgl. Sattler/Völckner 2013, 52). In Abb. 7 (vgl. Anhang2) wird ein Eindruck über die subjektive Wahrnehmung von Restaurants im Bereich Fast Food vermittelt. Es handelt sich um eine rein fiktive Darstellung. Hierbei wird die tatsächliche Position der jeweiligen Marke ermittelt. Es gilt, je näher die wahrgenommene Position der eigenen Marke an die Idealvorstellungen der Konsumenten kommt und je weiter die Konkurrenz davon entfernt ist, desto wahrscheinlicher ist die Kaufentscheidung oder die positive Einstellung der Konsumenten zur Marke (vgl. Esch 2014, 127). Die Schwäche dieses Modells liegt darin, dass nur die momentane Situation aufgenommen wird. Dadurch wird die künftige Marktentwicklung als auch die Zukunft nur unzureichend berücksichtigt (vgl. Esch 2014, 130; vgl. Boldt 2010, 30).

Die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb kann über den Preis, die Qualität oder aufgrund von speziellen Eigenschaften erfolgen. Diese Positionierungsmöglichkeiten werden als produkteigenschaftsbasierte Positionierung bezeichnet. Bei nicht produkteigenschaftsbasierter Positionierung erfolgt eine Positionierung, welche nicht direkt mit den Produkteigenschaften in Verbindung zu bringen ist. Hierbei wird vor allem über Emotionen der Konsumenten eine Markenerlebnispositionierung ausgeübt. Diese Art der Positionierung eignet sich vor allem bei einem hohen Grad des emotionalen Involvements (vgl. Sattler/Völckner 2013, 54; vgl. Boldt 2010, 29). Daraus ergeben sich zwei grundsätzliche Positionierungsmöglichkeiten: Point of Difference Positionierung - Die Marke wird möglichst differenziert vom Wettbewerb positioniert und Point of Parity Positionierung - Es wird eine Imitation des Wettbewerbs angestrebt. Diese beiden Strategien sind auch miteinander kombinierbar. Eine Alleinstellung in dem Positionierungsraum wäre das Idealbild, ist aber aufgrund der Markenvielfalt und vielen Segmente kaum zu erreichen (vgl. Sattler/Völckner 2013, 54). Es bleibt anzumerken, dass es nicht immer von Vorteil ist, eine reine nachfragebezogene Positionierung anzustreben. Vor allem bei Produkten welche innovativ sind, ist es für den Nachfrager oft schwer zu äußern, was genau er sich wünscht bzw. wie seine Idealvorstellung diesbezüglich ist. Dadurch muss eine ständige Balance gehalten werden. Eine Balance zwischen der Berücksichtigung von Kundenwünschen und zukünftigen für den Konsumenten relevanter Eigenschaften (vgl. Boldt 2010, 31).

## **5.2 Grundstrategien der Positionierung**

Eine Positionierung sollte einerseits kontinuierlich und zukunftsorientiert sein, andererseits auch so flexibel angelegt sein, dass sie aufgrund von Veränderungen der Rahmenbedingungen, der Zielgruppe und der Umwelt anpassbar ist (vgl. Baumgarth 2010, 130). Anhand



der Analyse aus Abb. 7 (vgl. Anhang2) kann die Ausgangssituation ermittelt werden. Auf Grundlage dieser kann das Unternehmen entscheiden, wie gut die Positionierung zu den Positionierungszielen passt. Daraus bilden sich drei Grundstrategien, die nachstehend erläutert werden. Hierbei erfolgt die Unterscheidung nach Beibehaltung des alten Positionierungsraums oder die Erschließung eines neuen (vgl. Esch 2014, 138; vgl. Boldt 2010, 33; vgl. Baumgarth 2010, 136; vgl. Herrmann/Huber 2013, 343).

### **5.2.1 Beibehalten der Position**

Die Beibehaltung der Markenpositionierung bietet sich dann an, wenn die bisherige Positionierung nicht oder nur gering von der Idealpositionierung abweicht und keine andere Marke das gleiche Ziel verfolgt bzw. im gleichen Segment tätig ist. Bei dieser Positionierung erfolgt keine Erstarrung oder ein Ausbleiben von Marketingaktivitäten, denn auch die aktuelle Positionierung gilt es immer wieder zu kommunizieren und in den Köpfen der Anspruchsgruppe zu verankern. Weiter bedarf es auch hier eine ständige Überprüfung, ob und inwieweit die aktuelle Markenidentität und das Image noch zeitgemäß ist (vgl. Herrmann/Huber 2013, 343; vgl. Baumgarth 2014, 215; vgl. Esch 2014, 139).

### **5.2.2 Umpositionierung einer Marke**

Eine Umpositionierung zielt auf eine Veränderung der Markenposition ab. Dies sollte dann erfolgen, wenn die aktuelle Ist-Positionierung eine zu große Distanz zur Idealvorstellung der Konsumenten aufweist. Wird dies im alten Positionierungsraum vorgenommen, ergeben sich daraus Möglichkeiten zur Anpassung des Angebots an die Konsumentenwünsche, oder deren Beeinflussung in Richtung des vorhandenen Angebots. Der Zielgruppenkern bleibt bei beiden Möglichkeiten bestehen. Beide Strategien streben an, dass der Abstand zur Idealvorstellung verringert wird (vgl. Herrmann/Huber 2013, 343; vgl. Baumgarth 2014, 215; vgl. Esch 2014, 139). Verfolgt die Umpositionierung dagegen das Ziel einen neuen Positionierungsraum zu erschließen bzw. diesen auszuweiten, bietet sich die Anbaustrategie an. Diese erweitert die bisherige Markenpositionierung um eine weitere Positionierungseigenschaft, die für eine Teilzielgruppe wichtig ist (siehe 4.2 Wachstumsstrategie nach Ansoff). Im Idealfall eröffnet sich dadurch ein neuer Positionierungsraum. Dieses Vorgehen wird angewandt, wenn die oben genannte Anpassungsstrategie zu der Entwicklung eines Me-Too-Angebots führt, da andere Marken bereits die Positionierung der Idealvorstellung eingenommen haben. Das Ziel der Anbaustrategie liegt darin, ein Teil der ursprünglichen

Anspruchsgruppe zu behalten, aber zusätzlich eine neue anzusprechen (vgl. Herrmann/Huber 2013, 343; vgl. Baumgarth 2014, 215; vgl. Esch 2014, 139).

### **5.2.3 Neupositionierung einer Marke**

Wenn die Ist-Positionierung zu weit von der Idealpositionierung der Konsumenten (Zielgruppe) entfernt ist, kann eine Neupositionierung in einen anderen Positionierungsraum notwendig sein. Zum Einsatz kommt dies, wenn bereits anderer Marken eine starke Position in dem jeweiligen Imageraum aufweisen, sodass dort trotz Marketingaktivitäten kaum ein Erfolg der eigenen Marke erzielbar ist. In diesem Fall ist für die Marke ein neuer Imageraum einer wirtschaftlich tragfähigen Zielgruppe zu wählen, wodurch eine neue, mit neuen Eigenschaften versehene, bisher nicht besetzte Positionierung entsteht (Neupositionierung) (vgl. Esch 2014, 140; vgl. Baumgarth 2014, 215). Das Risiko der Neupositionierung ist, dass diese für den Konsumenten nicht nachvollziehbar ist. Das heißt, auch wenn die Marke von Grund auf verändert wird, muss die neue Ausrichtung so langsam und kontinuierlich erfolgen, dass sie dem Konsumenten die Chance gibt mitgenommen zu werden bzw. sich an den neuen Auftritt zu gewöhnen und diesen zu verinnerlichen. Es ist bei einer Neupositionierung unabdingbar, dass das komplette Unternehmen die neue Position nicht nur kommuniziert, sondern dies gleichermaßen ganzheitlich intern und extern verinnerlicht und lebt (vgl. Adjouri 2014, 152).

## **5.3 Repositionierung**

Anhand der oben aufgeführten Erläuterungen wird deutlich, dass eine Positionierung dynamisch ist bzw. diese sich stetig weiterentwickelt. Diese Dynamik führt zu einer ständigen Überprüfung eventueller Veränderungen der Positionierung. Ein solcher Veränderungsprozess wird unter dem Begriff Markenrepositionierung zusammengefasst. Der Positionierungsbegriff wird in zwei unterschiedliche Phasen aufgeteilt. Diese folgen zeitlich aufeinander. Die erste Phase bestimmt den Positionierungsaufbau. Die zweite, als dynamische Phase bezeichnet, wird als Positionierungspflege, oder auch als Positionierungswandel bezeichnet. Die Repositionierung findet sich in der zweiten Phase wieder (vgl. Burmann/Halszovich/Hemann 2012, 107; vgl. Feddersen 2010; 31). Aufgrund der vielen Definitionen und Thesen werden die Begrifflichkeiten der Repositionierung, Variation, Relaunch und Pflege nicht immer eindeutig voneinander abgegrenzt. In der Fachliteratur von

Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008) wird nur unzureichend zwischen den Begriffen Produkt-Relaunch und Marken-Relaunch differenziert (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 457). Eine Vereinheitlichung des Begriffs Relaunch ist die Folge. Hierbei wird der Relaunch lediglich als eine Veränderung von Produkteigenschaften zusammengefasst, wodurch eine Veränderung der Positionierung erreicht werden soll (vgl. Feddersen 2010, 32). Hierdurch wird der Relaunch im Rahmen der Repositionierung von Marken vielmehr einem Produkt- als einem Marken-Relaunch zugeordnet. Der Marken-Relaunch ist mit dem Produkt-Relaunch verknüpft, allerdings widmet sich der Produkt-Relaunch einer Überarbeitung von wesentlichen Produktmerkmalen, während sich der Marken-Relaunch der Überarbeitung der Identitätsstruktur der Marke widmet. Jedoch verfolgen beide Arten des Relaunchs die Verlängerung des Lebenszyklus, wodurch ein Abrutschen in die Degenerationsphase verhindert bzw. eine neue Positionierung eingenommen werden kann (vgl. Pepels 2013a, 394).

Wird der oben aufgeführten Definition gefolgt, in der keine eindeutige Abgrenzung zwischen Produkt- und Marken-Relaunch getroffen wird, so widmen sich bis auf die Repositionierung alle oben genannten Begriffe den objektiven Eigenschaften eines angebotenen Produktes oder Marke. Demgegenüber hat die Repositionierung die subjektive Beurteilung der Konsumenten zum Gegenstand (vgl. Burmann/Halszovich/Hemmann 2012, 106; vgl. Feddersen 2010, 31).

## **5.4 Relaunch**

Anhand der oben erwähnten Schwierigkeit der Abgrenzung zwischen Produkt-Relaunch und Marken-Relaunch wird nachstehend die Differenzierung der Begrifflichkeiten nach Pepels (2013) vorgenommen.

### **5.4.1 Produkt-Relaunch**

Im Rahmen eines Produkt-Relaunch werden essentielle Produktmerkmale eines bereits am Markt eingeführten Produkts überarbeitet, um sich aktuellen Trends und Rahmenbedingungen anzupassen. Das Ziel dieses Relaunches ist es, den Lebenszyklus zu verlängern und nicht in die Degenerationsphase überzugehen (vgl. Feddersen 2010, 31; vgl. Pepels 2013b, 394). Der Begriff des Relaunch kann somit als strategische Überlegung des Produktlebenszyklus, sowie in der Portfolioanalyse als Unterpunkt verstanden werden. Des Weiteren findet sich der Relaunch auch auf der operativen Ebene der Produktpolitik wieder, wenn es

um die Veränderung eines Produktes geht (vgl. Pepels 2013b, 31; vgl. Burmann/Halszovich/Hemmann 2012, 107; vgl. Feddersen 2010; 31).

#### **5.4.2 Marken-Relaunch**

Der Marken-Relaunch erfolgt mit dem Hintergedanken sich an aktuelle Trends und Entwicklungen anzupassen, um dem Lebenszyklus einer Marke zu verlängern. Bei starken Marken wird die Historie der Marke beibehalten. Es wird die Identitätsstruktur einer Marke in einer oder mehreren Dimension überarbeitet, wodurch die Positionierung der Marke verändert wird. Diese Veränderung wirkt sich auf das Markenimage aus, womit neue Zielgruppen angesprochen werden bzw. die bestehenden erweitert werden (vgl. Pepels 2013b, 394). Der Produkt- und Marken-Relaunch können auch gemeinsam erfolgen (vgl. Pepels 2013b, 395). In Anlehnung an Pepels (vgl. Pepels 2013b, 121) wird unter dem Marken-Relaunch eine Strategie zur Verlängerung des Lebenszyklus einer Marke verstanden. Das heißt, es wird versucht, den stagnierten oder zurückgegangenen Absatz neu zu beleben. Dadurch soll der Lebenszyklus in der Sättigungsphase bzw. im Anbeginn der Degenerationsphase positiv beeinflusst werden, um die Lebenszeit der Marke zu verändern.

Es wird angenommen, dass es sich hierbei um eine Veränderung bzw. Angleichung der Identität der Marke handelt, was die reine Veränderung von Produkteigenschaften übersteigt. Ein Marken-Relaunch verändert ganze bzw. Teile der Identitäts- und Imagestrukturen eines Unternehmens und greift dadurch in die strategische Ausrichtung von Unternehmen ein. Dieser Eingriff kann eine Umpositionierung oder Neupositionierung eines gesamten Unternehmens bedeuten. Das Unternehmen Jägermeister stand zum Beispiel vor der Herausforderung, dass die bisherige Zielgruppe alterte, wodurch kaum noch Wachstum möglich war. Dies hatte zur Folge, dass die Marke kurz vor dem Eintritt in die Degenerationsphase stand. Allerdings hat Jägermeister im Rahmen seines dynamischen Markenmanagement eine Umpositionierung im Rahmen eines Marken-Relaunch erreicht. Hierbei wurde die Markenhistorie (unverändertes Logo, Flasche und Verpackung), sowie die Erschließung einer neuen jüngeren Zielgruppe durch Anpassung an Trends (Auffälliger Slogan „Achtung Wild!“) erreicht. Jägermeister hat es dadurch geschafft seine Zielgruppe zu erweitern ohne seine Marke zu verwässern. Das Unternehmen passte sich den Bedürfnissen der Zielgruppe an ohne die bestehende Zielgruppe auszuschließen. Es wurden also Teile der Markenidentität verändert, sodass für eine neue Zielgruppe ein neues Image aufgebaut werden konnte (vgl. Burmann/Fedderesen 2007, 38).

Eine Abgrenzung zu den Begriffen Markenpflege und Repositionierung ist ebenso notwendig. Die Markenpflege erlebt ähnlich wie die Repositionierung in der Fachliteratur keine eindeutige Zuordnung (vgl. Huber/Regier/Schikofsky 2009, 5). Nach Auffassung von Pepels wird die Markenpflege mit dem Einsatz aller Instrumente der Markenführung in der Einführungs-, Wachstums- und Reifephase zur Optimierung bzw. Attraktivitätssteigerung des Produktes durchgeführt. Der Marken-Relaunch hingegen setzt zwischen Sättigungs- und Degenerationsphase an. Dieser umfasst größere Veränderungen am Grundnutzen bzw. an den Leistungseigenschaften einer bereits am Markt eingeführten Leistung. Durch diese Veränderung bzw. Anpassung entsteht die Grundlage der Repositionierung, wodurch die dynamische Komponente der Markenposition deutlich wird (vgl. Pepels 2013b, 122; vgl. Burmann/Halszovich/Hemmann 2012, 106).

Wird die Marke also immer weniger differenzierungsfähig und nimmt die Präsenz der Marke ab, ist die Entscheidung zu treffen, ob die Marke im Zuge eines Relaunch reaktiviert wird oder kurz- bis mittelfristig vom Markt genommen wird (vgl. Pepel 2013b, 128; vgl. Gaiser/Linxweiler/Brucker 2005, 193).

#### **5.4.3 Markenrevitalisierung und Retromarketing**

Ebenfalls abzugrenzen von dem Begriff des Marken-Relaunch ist der, der Markenrevitalisierung. Es erfolgt eine Wiedereinführung einer traditionsreichen Marke und befindet sich damit im Bereich des Produktlebenszyklus eine Phase nach dem Relaunch. Hierbei wird an noch latent vorhandene Imagedimensionen im Gedächtnis der Konsumenten angeknüpft, welche aktualisiert werden. Grundelemente der revitalisierten Marke müssen für den Abnehmer ersichtlich sein. Hierbei werden Brandingelemente aus der Vergangenheit mit innovativen, zeitgemäßen Markenelementen verknüpft, sodass diese den aktuellen Ansprüchen gerecht werden (vgl. Sattler/Völckner 2013, 152). Diese Strategie ist für Retromarken vorgesehen, die einen Bezug zu der Vergangenheit bzw. zu dem damaligen Kultobjekt stellen können. Bei der Wiedereinführung werden nostalgische Emotionen bei den Konsumenten hervorgerufen. Beispielhaft hierfür stehen der BMW Mini, New Beetle als Nachfolger des Kult-Käfers, Bluna oder Afri Cola (vgl. Winkelmann 2012, 533). Die Markenstrategien erleben im Rahmen des Marken-Relaunch sowie in der Revitalisierung eine strategische Neuausrichtung (vgl. Pepels 2013b, 122).

## 5.5 Re-Branding

Um die Bedeutung des Re-Branding zu verdeutlichen, wird nachstehend zuerst die Definition des Branding erläutert, bevor das Re-Branding näher darlegt wird. Esch und Langner verstehen unter Branding alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke, die dazu in der Lage ist, ein Angebot aus der Masse gleicher Angebote herauszuheben und bei der eine eindeutige Zuordnung von Angeboten zu einer ganz bestimmten Marke möglich ist (vgl. Esch/Langner 2005, 577). Branding dient sowohl zur Identifikation als auch zur Differenzierung der Marke. Wird das Branding-Dreieck aus Abb. 8 (vgl. Anhang3) herangezogen, verdeutlicht sich, dass hierbei eine ganzheitliche Betrachtung der Markenentwicklung zu Grunde gelegt werden muss. Bei der Gestaltung eines Brandings sind sowohl der Markenname, das Markenzeichen, als auch die Verpackung bzw. das Produkt aufeinander abzustimmen und ganzheitlich und nicht als einzelne Elemente zu betrachten (vgl. Esch 2014, 306).

Re-Branding steht im engen Zusammenhang mit der Markenrepositionierung. Re-Branding wird auch mit der Begrifflichkeit des Re-Naming verwendet. Bei dem Re-Naming wird die Änderung des Markennamens in den Mittelpunkt gestellt (vgl. Burmann/Halszovich/Hemmann 2012, 107). Ein Re-Branding liegt vor, wenn eine bestehende Marke durch eine andere Marke ersetzt bzw. diese abgelöst wird. Es kann sich sowohl um Unternehmensmarken, als auch um Markenartikel handeln. Die Anlässe um ein Re-Branding durchzuführen können vielfältig sein. Ein Markenwechsel kann entweder abrupt oder schrittweise erfolgen (Re-Branding-Strategie). Die schrittweise Überführung empfiehlt sich bei Marken mit vorhandenem Marktwert (vgl. Berndt 2004, 170). Ein erfolgreiches Re-Branding zeichnet sich dadurch aus, dass die neue Brand (das neue Markenzeichen, der neue Markenname) von der Zielgruppe positiv aufgenommen und akzeptiert wird. Neben dem Erfüllen der typischen Identitäts-, Image- und Bedürfnisdimensionen, muss die neue Marke ausreichend intern und extern kommuniziert werden. Dies betrifft somit die komplette Corporate- Identity (CI) (vgl. Berndt 2004, 171).

## 5.6 Kritischer Diskurs zum Thema Marken und deren Aufgaben

In Anlehnung an Fachliteratur werden nachfolgend die Aufgaben und Funktionen von Marken kritisch diskutiert. Marken geben mitunter Orientierung, Vertrauen und spiegeln eine kontinuierliche Qualität wieder. Fraglich ist, ob es auch bedenkliche Auswirkungen von Mar-

ken gibt. Im folgenden Abschnitt wird die Wirkung von Marken kritisch betrachtet und untersucht, ob und inwieweit sie den Konsumenten suboptimal prägen und beeinflussen können.

Bereits Kinder- und Jugendliche erleben eine massive Kommunikation von Marken jeglicher Art. Dies kann dazu führen, dass diese ihren Charakter und Persönlichkeit ausschließlich über Marken definieren. Die heranwachsende Generation erlebt eine Markenkultur, in der die Gruppenzugehörigkeit, das perfekte Aussehen, das Erfahren von Bestätigung durch den Kauf von Marken erreicht werden kann (vgl. Quardt 2003, 8). Diese Bewegung führt zu einer regelrechten Markenidentifikation, die sich nachhaltig durch das Leben der Kinder- und Jugendlichen zieht. Für die Unternehmen bietet dies Chancen einer lebenslangen Kundentreue und Markenbindung, sowie eine hohe Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild, wie es in der Fachliteratur als Akzeptanzkonzept beschrieben wird (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, 52; vgl. Lindstrom/Seybold 2003, 227). Durch Marken werden neben Verhaltens- und Lebensweise auch Idealbilder geprägt. Der Konsument lässt sich von diesen beeinflussen, um die Möglichkeit zu haben diese suggerierten Idealbilder, Verhaltens- und Lebensweisen zu erfüllen, was einem regelrechten Wettkampf gleicht (vgl. Koziol 2007, 113). Der wachsende Druck, ohne Marken ein Außenseiter zu sein, oder einen gewissen sozialen Status nicht halten zu können, regt an, weiter oder sogar noch mehr Marken zu kaufen (vgl. Quardt 2003, 28). Die Vermittlung dieser bestimmten Emotionen birgt die Gefahr einer Abhängigkeit und dem Gefühl nur durch Marken wirklich wertig zu sein. In gewisser Weise verleiten die Marken dazu, durch sie gebrandet zu sein, wodurch eine scheinbar klare Zugehörigkeit und Identität nur durch diese entsteht (vgl. Lindstrom/Seybold 2003, 225).

Aber es gibt auch eine Gegenbewegung bzw. Gegenreaktionen. Eine Bewegung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die Marken bewusst ablehnen, zurückzuführen auf die Tatsache, dass sie die Marken und deren vereinnahmende Wirkung durchschaut haben. Dadurch setzen sie ein Zeichen gegen den Materialismus und gegen die totale Vereinnahmung von Marken in den Köpfen der Konsumenten (vgl. Quardt 2003, 8).

Die in den vorhergehenden Kapiteln erläuterte Theorie bildet die Grundlage für das nachstehende Praxisbeispiel einer Neupositionierung bzw. eines Marken-Relaunch anhand des Unternehmens McDonald's.

## 6 Praxisbeispiel McDonald's

McDonald's ist die bekannteste Fast-Food-Kette der Welt. Die Kette mit den goldenen Bögen genießt notorische Bekanntheit und zählt zu einen der wertvollsten Marken der Welt (vgl. Schneider 2007a, 96; vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 284). Trotz alledem verbuchte das Unternehmen in den letzten Jahren stetig sinkende Besucherzahlen und Umsatzrückgänge (vgl. Statista2). Das Essverhalten ändert sich von Fast Food hin zur gesünderen Ernährung. McDonald's steht vor neuen großen Herausforderungen, welche sich anhand der folgenden Trends ableiten lassen (Wenzel/Kirig/Rauch 2008, 35):

- Größer werdende Zahl an übergewichtigen Kindern und Erwachsenen infolge falscher Ernährung und Bewegungsmangel (vgl. Wirth/Hauner 2013, 131; Zwick/Deuschle/Renn 2011, 100).
- Der Verbraucher wird fortwährend kritischer hinsichtlich Qualität und Umweltverträglichkeit (vgl. Softhealth1).
- Konsumenten möchten bequemes, gesundes und qualitativ hochwertiges Essen vereint wissen (vgl. Wenzel/Kirig/Rauch 2008, 35).
- Sinkender Fleischkonsum (vgl. Stange/Leitzmann 2010, 124).
- Konsumenten erwarten mehr Lifestyle und gemütlichere Atmosphären bei dem Verspeisen der Gerichte (vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 279).

Auf Grundlage dieser Trends ist das Unternehmen gezwungen sich neu zu positionieren, die Strategie zu ändern und eine andere Zielgruppenansprache zu wählen. Diese Aspekte werden nach der Unternehmensvorstellung im Punkt 6.1 im Detail erläutert. Abschließend wird McDonald's mit seiner Neuausrichtung im Rahmen der Öffentlichkeit betrachtet.

### 6.1 Vorstellung des Unternehmens

McDonald's ist das weltweit größte Unternehmen in der Systemgastronomie (vgl. Schneider 2007a, 13; vgl. Systemgastronomie). 1940 wurde das erste McDonalds Restaurant in San Bernadino, USA eröffnet (vgl. Schneider 2007a, 233). Im Jahr 2014 betrug der Umsatz weltweit ca. 27,4 Milliarden US-Dollar. McDonald's betreiben global über 36.000 Restaurants, davon sind über 80 Prozent Franchise geführt. Im aktuellen Jahresbericht (2014) verzeichnete McDonald's einen Gästerückgang von 3,6 Prozent zum Vorjahr. Anhand der geografischen Unterteilung ist dies ein Rückgang in Europa von 3,2 Prozent, in den USA



von rund vier Prozent und in der Region Asien/Pazifik sowie Naher Osten/Afrika gingen die Gästezahlen um 4,7 Prozent zurück (vgl. Statista2).

In Deutschland wurde 1971 die erste McDonald's Filiale in München eröffnet, hier befindet sich ebenso der Sitz von McDonald's Deutschland (vgl. Schneider 2007a, 48). Zurzeit gibt es 1470 Restaurants, wovon über 1200 über das Franchise-System betrieben werden. In Deutschland verzeichnet McDonald's seit einigen Jahren Umsatzrückgänge. Betrug 2012 der Umsatz 3,25 Milliarden Euro, waren es 2014 nur noch rund 3 Milliarden Euro. Die Anzahl der McCafés (aktuell: 860 Stück) verzeichnet mit einem Wachstum von 60 Prozent (2008 – 2012) einen positiven Trend (vgl. Statista2). Die Philosophie, sowie die Ausrichtung des Unternehmens unterliegt zwar einem hohen Standardisierungsgrad, es werden jedoch länderspezifische Besonderheiten berücksichtigt und sich an diese angepasst (vgl. Esch 2014, 383).

### **6.1.1 Die Marke McDonald's**

McDonald's ist eine weltweit agierende Marke. Institutionell gesehen, handelt es sich um eine Dienstleistungsmarke, die alle nennenswerten Eigenschaften einer Marke erfüllt (Innovationskraft; gleichbleibende (und hohe) Produktqualität; Ubiquität; hoher Bekanntheitsgrad) (vgl. Schneider 2007a, 94).

### **6.1.2 Einordnung der Marke McDonald's in die Fachliteratur**

Wird der Begriff des Markenartikels umfassender betrachtet, wird deutlich, dass McDonald's seinen Kunden eine Garantieleistung bietet. Diese besteht in einer weltweit gleichen Qualität, die das Risiko der Konsumenten minimiert, überhöhte Preise zu zahlen oder schlechte Produkte zu erhalten. Hierdurch erleichtert McDonald's den Konsumenten die Kaufentscheidung. Eine Orientierungsfunktion auf den (internationalen) Märkten ist ebenfalls gegeben (vgl. Schneider 2013a, 389). Der Firmenname McDonald's dient als Dachmarke für verschiedene Einzelprodukte. Hierbei werden einige, jedoch nicht alle Produkte mit dem Firmennamen verbunden, zum Beispiel: Chicken McNuggets, Big Mac, McFlurry, usw. Des Weiteren erfolgte ein erfolgreicher Markentransfer von McDonald's im Rahmen der Eröffnung von McCafé. Diese Namensübertragungen sowohl auf Produkte, oder im Rahmen der Erschließung von neuen Geschäftsfeldern, verfolgen das Ziel, mit dem Über-

tragen von Kompetenzen, das Image auf die jeweiligen Produkte, oder die neuen Geschäftsfelder auszudehnen (siehe 4.3.2). Bei McDonald's spielt der Markentransfer also eine entscheidende Rolle (vgl. Baumgarth 2008, 152; vgl. Schneider 2013a, 389). McDonald's ist eine optische und akustische Marke. Die Markierung erfolgt als Wort- (McDonald's) und Bildmarke (Goldene Bögen) (vgl. Schneider 2007a, 95).

## 6.2 Neupositionierung des Unternehmens

Aufgrund der oben genannten Trends beschreibt McDonald's im Rahmen der Neupositionierung seine künftige Positionierung wie folgt: "McDonald's brand mission is to be our customer's favorite place and way to eat and drink. Our worldwide operations are aligned around a global strategy called a plan to win, which center on an exceptional customer experience – People, Products, Place, Price, Promotion. We are committed to continuously improving our operations and enhancing our customers experience" (McDonaldsValues).

Übertragen bedeutet dies, dass eine größtmögliche globale Standardisierungsstrategie des gesamten Marketing-Mix weiter an Bedeutung gewinnt (vgl. Schneider 2013b, 255). Im Zuge dessen, erfolgte im Rahmen der Stärkung der Marke ein einheitlicher weltweiter Markenauftritt (siehe 5.5) im Jahr 2003, mit dem Slogan "i'm lovin it" („ich liebe es“ in Deutschland), wodurch eine Differenzierung der Filialen untereinander aufgehoben wurde (vgl. Schneider 2013b, 231; vgl. Schneider 2013b, 255). Dieser Slogan symbolisiert, dass dem Unternehmen die Gäste und deren Wünsche am Herzen liegen (vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 277). Außerdem entwickelte McDonald's anhand der Neupositionierung neue Unternehmenswerte, um das neue Image aufzubauen und zu stärken. Diese werden im Punkt 6.3 erläutert. In Anbetracht dieser Kampagne positionierte sich McDonald's erstmals als Anbieter von gesünderen und qualitativ hochwertigen Produkten, um sich von seinem Image des Restaurants mit ungesundem Essen von Lebensmitteln aus minderer Qualität zu distanzieren (vgl. Wagner/Lahme/Breitbarth 2014, 113).

Wird die Neupositionierung im Hinblick auf die Ansoff-Matrix und dem Trend zu gesünderem Essen betrachtet (siehe 4.2), führte McDonalds durch das Anbieten seiner gesünderen Produkte eine Produktentwicklung durch (vgl. Schneider 2013b, 223; vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewissen 2011, 84). Im Rahmen des Produktportfolio, passte sich McDonald's den Trends mit der Einführung der Salat Linie „Salads Plus“ im Jahre 2005 an. Dies bedeutet, dass sich den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppe angepasst wird (vgl. Esch 2014, 139). Die kalorienärmeren Produkte, sowie die Einführung von McCafé

sollen die bisher vernachlässigte Zielgruppe der Frauen ansprechen (vgl. Schneider 2013b, 227). Mit der Einführung von McCafé 2003 führte McDonald's nach Ansoff (Punkt 4.3) eine Angebotsdiversifikation und einen Markentransfer (Punkt 4.3.2) durch (vgl. Runia/Wahl/Geyer/Thewissen 2011, 84; vgl. Sattler/Völckner 2013, 86). Im Rahmen der Neupositionierung führten die Filialen einen Umbau der Restaurants durch, um gemütlicher, ansprechender und stylischer in Erscheinung zu treten (vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 277). Zudem gibt es seit 2010 vegetarische Menüs auf der Speisekarte, um sich dem Trend der fleischärmeren Ernährung anzupassen. Hinter diesen Produktoffensiven und den neuen Unternehmenswerten, stehen nicht nur uneigennützige Motive. McDonald's möchte sich auf diese Weise gegen den immer größer werdenden Druck von Verbraucherschützern und Gesundheitsexperten wappnen (siehe auch 6.5.1 und 6.5.2).

Es wird angenommen, dass McDonald's bei der Neupositionierung dem Konsumenten die Möglichkeit gibt, sich an die neue Positionierung zu gewöhnen und diese zu verinnerlichen, wie in Kapitel 5.2.3 erläutert. Wird noch der Re-Branding Prozess aus dem Kapitel 5.5 hinzugezogen, so wird deutlich, dass das Unternehmen nach und nach sein komplettes Erscheinungsbild sowohl intern als auch extern verändert und anpasst.

### **6.3 Neue Formen der Kommunikation**

Um die Neuausrichtung sowie die Transparenz des Unternehmens zu signalisieren, werden durch die neuen Unternehmenswerte laut McDonald's alle Stakeholder, Akteure und Kritiker gleichermaßen angesprochen, ernst genommen und einbezogen (siehe 6.2). Die neuen Werte lauten: Offen, fair und verlässlich (vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 280). Es lässt sich auf ein identitätsorientiertes Markenmanagement schließen, da eine ganzheitliche Betrachtung erfolgt (vgl. Bruhn 2004, 11).

Offen soll bedeuten, dass McDonald's einen aufrichtigen und ehrlichen Dialog mit allen Stakeholdern, Akteuren & Kritikern sucht. Das Unternehmen informiert beispielsweise anhand von Broschüren und Verpackungen über die Nährwerte der Produkte. Überdies bietet das Unternehmen den Konsumenten die Möglichkeit, Bauernhöfe oder Metzgereien, die für McDonald's arbeiten zu besuchen. Es soll die Möglichkeit geboten werden sich selbst von den hohen Qualitätsstandards zu überzeugen. Zudem kann im Rahmen der offenen Tür, hinter die Kulissen der Restaurants geblickt werden (vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 280). Fair soll bei McDonald's der Umgang mit Mitarbeitern, Partnern und den Gästen sein. Verlässlich bedeutet, dass das Unternehmen hält was es verspricht. Beispielsweise werden

Qualitätsstandards gesetzt, die die Normwerte übertreffen (vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 280). Die Besichtigungen werden im Rahmen der Qualitätskampagnen von McDonald's kontinuierlich ausgebaut und beworben, da die Qualität der Produkte ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation geworden ist (vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 280). Passend zum dritten Nachhaltigkeitsbericht 2013 veröffentlicht McDonald's die App McMission. Hierbei können die Nutzer spielerisch etwas über das Engagement von McDonald's im Bereich des Umweltschutzes, der Nachhaltigkeit und der Gesellschaft erfahren (vgl. Wagner/Lahme/Breitbarth 2014, 113). Um einen weiteren Schritt in Richtung Transparenz, Qualität und Nachhaltigkeit zu signalisieren, launchte McDonald's 2013 die Webseite [frag.mcdonalds.de](http://frag.mcdonalds.de). Kritik erntet die Seite aufgrund der Tatsache, dass ausschließlich Fragen zu den Produkten gestellt werden können, aber Fragen zu dem Unternehmen und zum Beispiel der Haltung der Tiere nicht möglich sind. McDonald's hingegen dementiert die gefilterte Berichterstattung. Fakt ist jedoch, dass McDonald's durch diese Art der Interaktion ein bewusstes Monitoring betreibt, um einen Shitstorm zu verhindern. Dadurch lenkt McDonald's ganz bewusst die Inhalte und kann so die öffentliche Meinung steuern (siehe 4.4.) (vgl. Wagner/Lahme/Breitbarth 2014, 113).

Für die Werbung werden oftmals Markenbotschafter, sprich Testimonials verwendet. Zum Beispiel wirbt das Topmodel Heidi Klum seit 2005 für das Unternehmen und seiner gesunden Produktlinie (Erweiterung des Produktportfolios). Als Topmodel achtet sie auf ihre Ernährung und passt entsprechend zu dem neu anvisierten Image von McDonald's (vgl. Schneider 2007a, 198). Des Weiteren wirbt der Sternekoch Alfons Schuhbeck für das Unternehmen, wodurch die hohe Qualität weiter in den Köpfen der Konsumenten verankert werden soll (vgl. McDonaldsAlfons). Über die Social Media Kanäle übt das Unternehmen nicht nur Aktivitäten bezüglich des Images aus, sondern setzt auf eine aktive Interaktion mit den Konsumenten (vgl. Schneider 2007a, 192).

## **6.4 Abänderung der Strategie**

Aus den oben beschriebenen Entwicklungen und Trends lassen sich neue Strategien erkennen, die besonders in den Vordergrund gestellt werden müssen, um die Neupositionierung des Unternehmens nachhaltig zu unterstützen. Diese werden in den Punkten 6.4.1, 6.4.2 und 6.4.2 näher vorgestellt.

### 6.4.1 Greenwashing

Unter dem Begriff Greenwashing werden Kommunikationsansätze verstanden, mit denen Unternehmen vorgeben nachhaltig und ökologisch zu arbeiten, dies aber anhand von Maßnahmen, Kennzahlen und Prozessen nicht plausibel belegt werden kann (vgl. Lies 2015, 540). Hierdurch soll dem Unternehmen durch gezielte PR-Maßnahmen ein verantwortungsvolles und umweltfreundliches Image verliehen werden, obwohl das tatsächliche Verhalten davon abweicht (vgl. Schneider 2013a, 390). Als ein Beispiel für Greenwashing wird das Redesign des Markenzeichens von McDonald's genannt (vgl. Lies 2015, 540). Im November 2009 gab McDonald's bekannt in Europa die Firmenfarbe zu wechseln. Das gelbe Logo, die goldenen Bögen, werden beibehalten. Die Veränderung bezog sich auf den Hintergrund, dieser wechselte von rot zu grün. Mit diesem Farbwechsel möchte der Konzern den Respekt gegenüber der Umwelt kommunizieren (vgl. Schneider 2013a, 390). Gegner von McDonald's werfen dem Unternehmen vor, mit dem Farbwechsel lediglich Greenwashing zu betreiben (vgl. Schneider 2013a, 390). Es wird angenommen, dass McDonald's im Rahmen des Sponsorings ebenfalls Greenwashing betreibt. Das Image des Unternehmens wird durch das Sponsern von Sportevents, Förderung des Fußballnachwuchses oder Kinderkrankenhäusern positiver und verantwortungsvoller dargestellt, als es womöglich ist (vgl. Schneider 2007a, 195). Weitere Maßnahmen im Rahmen des Greenwashing werden die neuen Aufmachungen der Restaurants, der CSR- Bericht, sowie die gesundheitsfreundlichen Produkte wie sie im Punkt 6.2 dargestellt wurden, vermutet (vgl. Greenwashing1).

### 6.4.2 Co-Branding

McDonald's legt seinen Fokus immer mehr in Richtung Ingredient Branding. Die angebotenen Produktbestandteile bei McDonald's sind dadurch Marken. Diese sind dem Konsumenten bekannt und verfügen über ein positives Image. Zum Beispiel Hohes C, Smarties von Nestlé im McFlurry. Neben dem Imagetransfer für die beiden werbenden Unternehmen sind die Produktbestandteile dem Konsumenten vertraut, wodurch zusätzlich zur Qualitätsfunktion, eine Vertrauensfunktion entsteht (vgl. Mattmüller/Michael/Tunder 2009, 280). Eine weitere Form des Co-Branding stellt die Zusammenarbeit von FIFA und McDonald's dar, was im Rahmen des Sponsorings zu sehen ist (siehe 6.4.1). Laut McDonald's ermöglicht die Balance zwischen einer ausgewogenen Ernährung und körperlicher Bewegung eine gesunde Lebensweise. Dementsprechend unterstützt das Unternehmen durch das Sponsern von großen Sportveranstaltungen diese Denkhaltung in den Köpfen der Konsumenten mit dem Ziel, ein positives Image zu verankern (vgl. Schneider 2007a, 192; vgl. Esch

2014, 126). Ein nach wie vor bestehendes und erfolgreiches Co-Branding bildet McDonald's und Coca-Cola (vgl. Sönke/Herrmann 2007, 175). Hingegen beendete Disney nach 10 Jahren die strategische Allianz mit McDonald's. Vereinzelt wird davon gesprochen, dass Disney nach einem neuen Kooperationspartner suchte, der ein gesünderes Image aufweisen kann (vgl. Schneider 2013a, 394).

### 6.4.3 CSR

Unter dem Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) wird die freiwillige Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen verstanden. Diese gehen in der Regel über die gesetzlichen Normen hinaus. Unternehmen tragen dadurch zu einer nachhaltigen Entwicklung im Bereich der Umwelt, Gesellschaft und Soziales bei (vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach 2008, 5; vgl. Mory 2014, 1). McDonald's beschreibt sich diesbezüglich als ein Unternehmen, das bei seinen Entscheidungen alle Prinzipien der Nachhaltigkeit berücksichtigt. Beispielsweise zielt die Änderung der Firmenfarbe, die Interaktion mit den Stakeholdern (wie sie oben aufgeführt sind) darauf ab, die Nachhaltigkeit gezielt zu vermitteln. Insbesondere wenn sie die eigenen Produkte, Standards, Prozesse, Ressourcen und dem Umgang der Mitarbeiter betreffen. Die Balance zwischen Umwelt, Mensch und dem geschäftlichen Erfolg ist hierbei für McDonald's von großer Bedeutung (vgl. McDonaldsCSR). Mit dem ersten Nachhaltigkeitsbericht im Jahr 2011 wurde die eingeschlagene neue Positionierung (siehe 6.2) weiter fortgeführt (vgl. Wagner/Lahme/Breitbarth 2014, 113). Die globale und aktuelle McDonald's Nachhaltigkeitsstrategie enthält laut CSR-Report 2013 folgende Bereiche: Lieferkette (Sourcing); Umwelt (Planet); Gesellschaft (Community); Mitarbeiter (People); Essen (Food) (vgl. McDonaldsCSR).

Kritisch betrachtet fehlt sowohl im dritten CSR-Bericht als auch in den kommunikativen Maßnahmen zur Nachhaltigkeit des Unternehmens, eine konkrete Messbarkeit der Vorhaben. McDonald's verweist zwar in seinem Bericht darauf, dass die Maßnahmen zusammen mit in- und externen Experten entwickelt wurden und sich dabei an die neuesten Standards gehalten wird, jedoch wirken die Ziele sehr oberflächlich und schlecht operationalisierbar (vgl. McDonaldsCSR).

## **6.5 Kritische Öffentlichkeit**

McDonald's wird insbesondere von Verbraucherschützern und Umweltorganisationen kritisch betrachtet. Die Presse über McDonald's ist vielschichtig. Im Rahmen der Recherche für die vorliegende Arbeit wurden einige Kernthemen näher beleuchtet. Aktuell berichtet die Presse von neuen Produkten, Skandalen, fehlender Authentizität der Kampagnen, Übergewicht aufgrund von McDonald's Produkten, Verhalten gegenüber Stakeholdern sowie neue Geschäftsfelder, die das Unternehmen bearbeiten möchte. Diese Themen werden innerhalb der Punkte 6.5.1 bis 6.5.3 vorgestellt.

### **6.5.1 Presse über McDonald's**

Neben der Neupositionierung werden Skandale, Werbemaßnahmen, Verhalten gegenüber Stakeholdern sowie die Folgen des Konsums der McDonald's Produkte umfassend durch die Presse beleuchtet. Zurzeit sind vor allem die Einführung eines Premium Burger oder eine Bedienung an Tischen Themen in der Presse (vgl. McDonaldsPresse). Wird die ausgeübte Kritik an dem Unternehmen betrachtet, stellen die immer wieder aufkommenden und publizierten Fleisch Skandale ein großes Problem für McDonald's dar (vgl. McDonaldsFleisch). Hierdurch verliert die vielfmals beworbene Qualität (siehe 6.3.) an Glaubwürdigkeit bei den Konsumenten. Zudem zeigen Filme wie „Super Size Me“ die gesundheitsschädlichen Auswirkungen (siehe 3.1.5) nach sechs Wochen Fast Food Konsum aus dem Hause McDonald's (vgl. Schneider 2007a, 179). Die Qualitätskampagnen von McDonald's werden als nicht authentisch beschrieben, da es dem Unternehmen bei der Vielzahl an benötigten Fleisch kaum möglich sei wirklich zu kontrollieren woher dieses stammt und unter welche Bedingungen die Tiere gehalten werden (vgl. McDonaldsQualität). Der Einsatz von Testimonials wird von der Presse als Scheinheiligkeit beschrieben (vgl. McDonaldsSchuhbeck). Anbetracht der neuen Ausrichtungen erntet das Unternehmen also kaum positive Berichterstattung. Viel mehr sehen es die Kritiker als schwierig an, dass einem Unternehmen wie McDonald's die angestrebte Positionierung gelingt. Weiter schreibt die Presse, dass vielmehr eine Imitation von bereits am Markt erfolgreichem gesünderem Fast Food Unternehmen wie Chipotle erfolgen könnte (vgl. McDonaldsSueddeutsche). Hierbei würde eine Kombination der Positionierung aus Point of Difference und Point of Parity wie unter 5.1 aufgeführt, angestrebt werden.

### 6.5.2 Verbraucherschützer

Die Verbraucherschutzorganisation Foodwatch geht mit gezielten Aktionen gegen McDonald's vor (vgl. Foodwatchmc). Beispielsweise sammelten diese über 35.000 Unterschriften von Verbrauchern, die gegen die Verwendung von Fleisch sind, das von Tieren stammt, die mit Gen-Futter gefüttert wurden. Generell wirft Foodwatch McDonald's vor den Verbrauchern absichtlich gewisse Informationen vorzuenthalten (vgl. Gen). In diesem Zusammenhang setzte sich auch die Umweltorganisation Greenpeace mit Protesten gegen die Gentechnik ein. Der Einsatz von gentechnisch veränderten Pflanzen hätte massive ökologische Auswirkungen. Greenpeace bezeichnet die Änderung der Unternehmensfarbe als grüne Schminke, die über wahre Gegebenheiten hinweg täuscht (vgl. Greenpeacemc). Weiter kritisierte Foodwatch eine Initiative der Verbraucherschutzzentrale. Hierbei wurden an Schulen die bewusste Ernährung und der Umgang mit der Natur nachhaltig gefördert. Unter den aufklärenden Unternehmen befand sich auch McDonald's. Laut Foodwatch sind diese Themen nicht mit McDonald's vereinbar. Zudem wirkt das Unternehmen dadurch auf die Kinder gesünder als es ist, wodurch ungeachtet der Wirklichkeit ein positives Bild generiert wird (vgl. McDonaldsSchule) (siehe auch 3.1.2). Zudem blickte die Organisation hinter die Kulissen der scheinbar makellosen Qualitätskampagnen (vgl. FoodwatchQualität).

### 6.5.3 Stakeholder & Shareholder

Auf der firmeneigenen Homepage sowie im CSR-Report (2013) wird ein ausgewogenes, vertrauliches und faires Verhältnis mit den Stakeholdern beschrieben (vgl. McDonaldsValues, vgl. McDonaldsCSR). Werden die aktuellen Berichte in der Presse hinzugezogen, fällt auf, dass angesichts der aktuellen Umsatzrückgänge das Verhältnis zwischen den Lieferanten, Mitarbeitern und McDonald's angespannt wirkt. Es ist unter anderem von Stellenabbau die Rede (vgl. McDonaldsSueddeutsche). Unbeeindruckt von den Umsatzrückgängen bleiben die Shareholder, denn der Aktienkurs ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und beläuft sich zurzeit auf ca. 85 Euro (vgl. McDonaldsFinanzen). In diesem Zusammenhang ist auch eine Steigerung der Dividende pro Aktie in den letzten Jahren festzustellen (vgl. McDonaldsDividende).



## 7 Erfolgsfaktoren & Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unabhängig von dem Marken-Relaunch die Marke ihrer Aufgabe der gleichbleibenden Qualität, Orientierung, Vertrauen und Information gerecht werden muss, was somit einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt. Als Handlungsempfehlung dienen sowohl Qualitätskontrollen als auch die Vermittlung von Vertrauen durch integrierte Kommunikationsmaßnahmen. Der Verbraucher erlangt dadurch Orientierung und Information auf einem komplexen und reizüberfluteten Markt. Durch diese vertrauensstiftenden Maßnahmen erreicht das Unternehmen eine strategisch angestrebte Markenloyalität. Insbesondere durch symbolische Eigenschaften, die emotional im Gedächtnis der Zielgruppe verankert werden, entstehen eine hohe Kundenbindung, Identifikation, Loyalität und Treue zur Marke.

In Bezug auf den Marken-Relaunch bzw. einer Neupositionierung ist es ein zentraler Erfolgsfaktor, dass neben der Konsistenz ebenso die Flexibilität der Marke erhalten bleibt. Demzufolge ist die Handlungsempfehlung, dass die wesentliche Markenidentität (Kern, Historie) bei einer Neupositionierung beibehalten werden muss, während die Möglichkeit zur Überarbeitung von Identitätsstrukturen gleichermaßen gegeben sein muss, wodurch die Positionierung der Marke verändert werden kann. Die Marke und die darunter fallenden Produkte müssen sich entwickeln und verändern können, was eine Dynamik der Marke als einen weiteren entscheidenden Erfolgsfaktor ausmacht. Die neuen Eigenschaften müssen sowohl intern im Rahmen der CI, als auch extern vermittelt werden. Die Neupositionierung bzw. der Marken-Relaunch muss für den Konsumenten nachvollziehbar sein, was eine stetige, in- und externe Vermittlung des neuen Markenauftritts zur Handlungsempfehlung werden lässt. Dies erfolgt unter dem Aspekt der ganzheitlichen Markenkommunikation, welche eine marktgerichtete, strategische und identitätsorientierte Harmonisierung, sowie Integration von allen Kommunikationsprozessen zwischen einem Unternehmen und seinen externen und internen Anspruchsgruppen vorsieht. Die Kommunikationskonzeption (Analyse, Strategie, Taktik, Kontrolle) ist hierbei als stetiger Prozess zu sehen und ein zentraler Erfolgsfaktor in der Kommunikation der bestehenden und neuen Marke.

Angesichts der identitätsorientierten Markenführung stellt ein unverwechselbares Image in den Köpfen der Konsumenten ein Erfolgsfaktor dar, wodurch eine einzigartige Stellung im Gedächtnis und eine Präferenz und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb entsteht. Die Handlungsempfehlung ist neben der Einlösung des kommunizierten Markennutzenver-

sprechens durch die Verwendung von sachlichen- und emotionalen Positionierungseigenschaften die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb über den Preis, Qualität oder aufgrund von speziellen Eigenschaften. Grundlage für die oben genannten Prozesse bildet die ganzheitliche Betrachtung des Marktes mit allen Stakeholdern. Hierbei ist die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild der Marke ein zentraler Erfolgsfaktor. Um die Erfüllung des Markennutzenversprechens zu erreichen, muss der Kundennutzen immer im Zentrum der Formulierung der Markenidentität stehen. Weiter ist als Handlungsempfehlung die Einbettung der Markenidentität in die Unternehmensidentität (CI) zu sehen. Dadurch orientiert sich das Selbstbild anhand der strategischen Vorstellungen eines Unternehmens, wodurch das Erlangen einer starken Markenidentität wahrscheinlicher ist.

Ein abschließender Erfolgsfaktor ist, dass die Positionierung zur vermittelten bzw. kommunizierten Markenidentität passen muss. Zur Überprüfung und als Handlungsempfehlung, inwieweit die Positionierung noch adäquat ist, sind regelmäßige Ist-Analysen notwendig. Auf Grundlage dieser, kann zwischen Beibehalten der Positionierung, Umpositionierung und Neupositionierung entschieden werden.

<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>
➤ Konsistenz und Flexibilität einer Marke	➤ Beibehalten der wesentlichen Markenidentität (Kern, Historie). Allerdings muss die Möglichkeit zur Überarbeitung von Identitätsstrukturen gegeben sein (dadurch kann die Positionierung von der Marke verändert werden)
➤ Derzeitige und künftige Eigenschaften der Marke müssen klar kommuniziert werden	➤ Vermittlung einer klaren Markenidentität sowohl intern im Rahmen der CI, als auch extern
➤ Die Neupositionierung / der Marken-Relaunch muss für den Konsumenten nachvollziehbar sein	➤ Stetige, ganzheitliche konstante Vermittlung des neuen Markenauftritts (in- und extern)

## Literaturverzeichnis

Adjouri, Nicholas (2014): Alles was Sie über Marken wissen müssen. 2. Aufl. Wiesbaden.

Ahlert (Hrsg.), Christof/Backhaus (Hrsg.), Markus/Blut (Hrsg.), Manuel/Michaelis (Hrsg.), Dieter (2009): Management internationaler Dienstleistungsmarken. Wiesbaden.

Ahlert, David/Woisetschläger (Hrsg.), Verena/Vogel (Hrsg.), Dieter (Hrsg.) (2007): Exzellentes Sponsoring. 2. Aufl. Wiesbaden.

Albers, Andreas/Herrmann, Sönke (2007): Handbuch Produktmanagement. 3. Aufl. Wiesbaden.

Antoniewicz, Klaus/Dahlbeck, Heiko (2008): Verwegen Kochen. Stuttgart.

Baumgarth, Carsten (2008): Markenpolitik. 3. Aufl. Wiesbaden.

Baumgarth, Carsten (2014): Markenpolitik. 4. Aufl. Wiesbaden.

Berndt, Ralph (2004): Marketingstrategie und Marketingpolitik. 4. Aufl. Berlin. Heidelberg. New York.

Boldt, Sindia (2010): Markenführung der Zukunft. Hamburg.

Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Band 1. 2. Aufl. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2015): Kommunikationspolitik. 8. Aufl. München.

Burmann, Christian/Feddersen, Christoph (Hrsg.) (2007): Identitätsbasierte Markenführung in der Lebensmittelindustrie: Der Fall Frosta. Berlin Münster Wien Zürich London.

Burmann, Tilo/Halaszovich, Frank/Hemann, Christoph (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Wiesbaden.

BVE1: [www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-statistikbroschuere2014-1](http://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-statistikbroschuere2014-1) (08.06.2015).

BVE2: [www.bve-online.de/die-bve/aufgaben](http://www.bve-online.de/die-bve/aufgaben) (08.06.2015).

BVE3: [www.bve-online.de/die-bve/netzwerk](http://www.bve-online.de/die-bve/netzwerk) (08.06.2015).

BVE4: [www.bve-online.de/mitglieder/mitglieder-der-bve](http://www.bve-online.de/mitglieder/mitglieder-der-bve) (08.06.2015).

Convenience1: [www.brockhaus.de/newsletter\\_brockhaus/globale-food-trends.php](http://www.brockhaus.de/newsletter_brockhaus/globale-food-trends.php) (08.06.2015).

Convenience2: dpa (2013): Wie wir uns in Zukunft ernähren werden. [www.handelsblatt.com/technik/das-technologie-update/healthcare/oeko-trifft-convenience-wie-wir-uns-in-zukunft-ernaehren-werden/9264746.html](http://www.handelsblatt.com/technik/das-technologie-update/healthcare/oeko-trifft-convenience-wie-wir-uns-in-zukunft-ernaehren-werden/9264746.html) (08.06.2015).

DBV1: [www.bauernverband.de/leitbild](http://www.bauernverband.de/leitbild) (08.06.2015).

DBV2: [www.bauernverband.de/aufgaben-ziele-507890](http://www.bauernverband.de/aufgaben-ziele-507890) (08.06.2015).

DBV3: [www.bauernverband.de/historie](http://www.bauernverband.de/historie) (08.06.2015).

DBV4: [www.bauernverband.de/aufbau-gremien](http://www.bauernverband.de/aufbau-gremien) (08.06.2015).

DEHOGA: [www.dehoga-bundesverband.de/ueber-uns/?L=0](http://www.dehoga-bundesverband.de/ueber-uns/?L=0) (08.06.2015).

Despeghe, Michael (2007): Wie alt sind Sie Wirklich. Freiburg i. Br.

Ernährungsindustrie1: [www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/ernaehrungs-gindustrie-in-zahlen/deutsche-ernaehrungsind2014](http://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/ernaehrungs-gindustrie-in-zahlen/deutsche-ernaehrungsind2014) (08.06.2015).

Ernährungsindustrie2: [www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-statistikbroschuere2014-1](http://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-statistikbroschuere2014-1) (08.06.2015).

Ernährungsindustrie3: [www.bve-online.de/presse/pressemitteilungen/pm-20140513-konjunkturbericht-2-2014](http://www.bve-online.de/presse/pressemitteilungen/pm-20140513-konjunkturbericht-2-2014) (08.06.2015).

Esch, Franz-Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung. 8. Aufl. München.

Esch, Franz-Rudolf (Hrsg) (2005): Moderne Markenführung. 4 Aufl. Wiesbaden.

Fastfood1: [www.tk.de/tk/ernaehrung/ernaehrungsformen/fast-food/37954](http://www.tk.de/tk/ernaehrung/ernaehrungsformen/fast-food/37954) (08.06.2015).

FastFood2: dpa (2014): Diese Edelbrater wollen McDonald's und Burger King schocken. [www.focus.de/finanzen/news/neue-konkurrenz-fuer-burgerbrater-edelburger-statt-mcdonalds-frischer-wind-im-fast-food-markt\\_id\\_3842277.html](http://www.focus.de/finanzen/news/neue-konkurrenz-fuer-burgerbrater-edelburger-statt-mcdonalds-frischer-wind-im-fast-food-markt_id_3842277.html) (08.06.2015).

Feddersen, Christian (2010): Repositionierung von Marken. Wiesbaden.

Flemmer/Andrea (2011): Bio-Lebensmittel. Warum sie wirklich gesünder sind. 2. Aufl. Hannover.

Florack, Martin/Scarabis, Ernst/Primosch (2007): Psychologie der Markenführung. München.

FoodReport2015: Rützler, Hanni (2014): Hanni Rützlers Food Report. [www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Leseproben/Foodreport\\_2015\\_Leseprobe\\_ZI\\_LZ.pdf](http://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Leseproben/Foodreport_2015_Leseprobe_ZI_LZ.pdf) (08.06.2015).

FoodTrends2015: Wachter, Denise (2015): Auf diese fünf Dinge dürfen wir uns 2015 freuen. [www.stern.de/genuss/essen/food-trends-auf-diese-fuenf-dinge-duerfen-wir-uns-2015-freuen-2160984.html](http://www.stern.de/genuss/essen/food-trends-auf-diese-fuenf-dinge-duerfen-wir-uns-2015-freuen-2160984.html) (08.06.2015).

Foodwatch1: [www.foodwatch.org/en/](http://www.foodwatch.org/en/) (08.06.2015).

Foodwatch2: [www.foodwatch.org/de/ueber-foodwatch/aktuelles-ueber-foodwatch/30000-mitglieder-in-deutschland/](http://www.foodwatch.org/de/ueber-foodwatch/aktuelles-ueber-foodwatch/30000-mitglieder-in-deutschland/) (08.06.2015).

Foodwatch3: [www.foodwatch.org/de/ueber-foodwatch/2-minuten-info/](http://www.foodwatch.org/de/ueber-foodwatch/2-minuten-info/) (08.06.2015).

Foodwatchmc: [www.foodwatch.org/de/informieren/mcdonald-s-gentech/2-minuten-info/](http://www.foodwatch.org/de/informieren/mcdonald-s-gentech/2-minuten-info/) (08.06.2015).

FoodwatchQualität: [www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/aktuelle-nachrichten/foodwatch-blickt-hinter-mcdonald-s-bauernhof-idylle/](http://www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/aktuelle-nachrichten/foodwatch-blickt-hinter-mcdonald-s-bauernhof-idylle/) (08.06.2015).

Freericks, Rainer/Hartmann, Bernd/Stecker (2010): Freizeitwissenschaft. München.

Gaiser, Richard/Linxweiler, Vincent/Brucker (Hrsg.), Brigitte (2005): Praxisorientierte Markenführung. Wiesbaden.

Gastgewerbe: [www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/gastgewerbe-im-ueberblick/](http://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/gastgewerbe-im-ueberblick/) (08.06.2015).

Gen: sg (2014): 35.000 Unterschriften: Foodwatch fordert Gentechnik-Verzicht von McDonald's. [www.stromanbieterwechseln.de/blog/umweltschutz/35000-unterschriften-fur-foodwatch-druck-auf-mcdonalds-wegen-genfood-wachst/](http://www.stromanbieterwechseln.de/blog/umweltschutz/35000-unterschriften-fur-foodwatch-druck-auf-mcdonalds-wegen-genfood-wachst/) (08.06.2015).

Göttgens, Adel/Gelbert, Christian/Böing (Hrsg.), Olaf (2003): Profitables Markenmanagement. Wiesbaden.

Grabowski, Annamaria (2014): Schwein gehabt. Berlin.

Graf, Sigrid/Dordel, Thomas/Reinehr, Christine (Hrsg.) Bewegungsmangel und Fehlernährung bei Kindern und Jugendlichen (2006). Köln.

Greenpeace1: [www.greenpeace.de/themen/ueber-uns/der-verein](http://www.greenpeace.de/themen/ueber-uns/der-verein) (08.06.2015).

greenpeacemc: <https://www.greenpeace.de/themen/mcdonalds-gruene-schminke> (08.06.2015).

Greenwashing1: [www.grueneunternehmen.de/greenwashing/](http://www.grueneunternehmen.de/greenwashing/) (08.06.2015).

Grüning, Urs/Weber, Martin (2012): Das neue große Runner's Buch vom Laufen. Aachen.

Haas, Oliver/Meixner, Siegfried/Pöchtrager (Hrsg.), Rainer (2009): Was wir morgen essen werden. Herausforderungen und Perspektiven für das Agrarmanagement der Zukunft. Wien.

Haas, Simon Martin/Neumair, Hans (2006): Internationale Wirtschaft. München.

Häberle, Siegfried Georg (Hrsg.) (2008): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. München.

Halser (Hrsg.), Attila/Hildmann, Ariane/Sommer, Björn/Moschinski, Raphael/Felmer, Surdham/Göb, Marlene (2014): Go vegan! Warum wir ohne tierische Produkte glücklicher und besser leben. 2. Aufl. München.

Hermann, Frank/Huber, Andreas (2013): Produktmanagement. 3. Aufl. Wiesbaden.

Herrmann, Frank/Huber, Andreas (2009): Produktmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden

Hofbauer, Jürgen/Schmidt, Günter (2007): Identitätsorientiertes Markenmanagement. Regensburg/Berlin.

Hubbard, Monika (2004): Markenführung von innen nach außen. Wiesbaden.

Huber, Stefanie/Regier, Jan/Schikofsky (2009): Neue Dimensionen für die Markenführung. Lohmar.

Jaritz, Manfred/Kraft (Hrsg.), Sabine (2008): Kundenbindung und Involvement. Wiesbaden.

Johnson, Kevan/Scholes, Richard/Whittington, Gerry (2011): Strategisches Management 9. Aufl. München.

Kaplan, Helmut F. (2013): Vegan soll keine Religion sein: Für eine realistische Ethik. Berlin.

Kasper, Magrit/Schlenker, Heinrich (2003): Adipositas: Ursachen, Folgen und Behandlung. Eschborn.

Keuper, Jürgen/Kindervater, Heiko/Dertinger, Andreas/Heim (Hrsg.), Frank (2009): Das Diktat der Markenführung. Wiesbaden.

Kiendl, Stephanie C. (2007): Markenkommunikation im Sport. Wiesbaden.

Kirig, Eike/Wenzel, Anja (2009): LOHAS. München.

Köhn-Ladenburger, Christiane (2013): Marketing für LOHAS. Wiesbaden.

Konsumausgaben: [www.t-online.de/wirtschaft/id\\_68894550/konsum-in-deutschland-beim-essen-wird-gespart.html](http://www.t-online.de/wirtschaft/id_68894550/konsum-in-deutschland-beim-essen-wird-gespart.html) (08.06.2015).

Konsumententrends: [www.bve-online.de/themen/verbraucher/konsumenten-trends](http://www.bve-online.de/themen/verbraucher/konsumenten-trends) (08.06.2015).

Kotler, Gary/Armstrong, Veronica/Wong, John/Saunders, Philip (2011): Grundlagen des Marketings. 5. Aufl. München.

Koziol, Klaus (2007): Die Markengesellschaft. Konstanz.

Krause, Christoph/Burmann (Hrsg.), Manfred/Kirchgeorg (Hrsg.), Juliane (2013): Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich. Wiesbaden.

Kreyher, Volker J. (Hrsg.) (2001): Handbuch Gesundheits- und Medizinmarketing. Heidelberg. 1–51.

Kreyher 2015: Kreyher, Volker J. (2015): Skript Kommunikationskonzeption.

Kreyher Kommunikationskonzeption 2015: Kreyher, Volker J. (2015): Skript Kommunikationspolitik / Cross Media. 31.

Kußmaul, Heinz (2011): Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer: Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen zur Existenzgründung. 7. Aufl. München.

Lebensmittelwirtschaft: [www.bll.de/embed/pb-flyer-wirtschaftskraft](http://www.bll.de/embed/pb-flyer-wirtschaftskraft) (08.06.2015).

Lehrke, Reinhold/Laessle, Sonja (2009): Adipositas im Kindes- und Jugendalter. 2. Aufl. Heidelberg.

Lies, Jan (Hrsg.) (2015): Praxis des PR-Managements. Wiesbaden.

Lindstrom, Patricia B./Seybold, Martin (2003): Marken-Kids. Frankfurt.

Lippold, Dirk (2012): Die Marketing-Gleichung. München.

Lorenz, Bettina (2009): Beziehungen zwischen Konsumenten und Marke. Wiesbaden.

Mattmüller, Bernd M./Michael, Ralph/Tunder (2009): Aufbruch Ingredient Branding schafft Werte. München.

Mayer, Ansgar (2012): App-Economy Milliardenmarkt Mobile Business. München.

Mayerhofer, Laila/Grusch, Martina/Metzbach, Wolfgang (2008): Corporate Social Responsibility: Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken. Wien.

McDonalds1: Richards, Paul (2014): McDonald's brät jetzt vegane Burger. [www.stern.de/wirtschaft/news/fast-food-ohne-fleisch-mcdonalds-braet-jetzt-vegane-burger-2141128.html](http://www.stern.de/wirtschaft/news/fast-food-ohne-fleisch-mcdonalds-braet-jetzt-vegane-burger-2141128.html) (08.06.2015).

McDonaldsAlfons: Karabasz, Ina (2012): McDonald's Imagewandel kommt an. [www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/fastfood-mcdonalds-imagewandel-kommt-an/6213468.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/fastfood-mcdonalds-imagewandel-kommt-an/6213468.html) (08.06.2015).

McDonaldsCSR: <https://www.mcdonalds.de/documents/10180/2998334/McD-CR-Report-2013.pdf/f08beedc-d81d-4d3e-93fa-f735b6044391> (08.06.2015).

McDonaldsDividende: <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=24&l=0&isin=US5801351017> (08.06.2015).

McDonaldsFinanzen: [www.finanzen.net/chart/McDonalds](http://www.finanzen.net/chart/McDonalds) (08.06.2015).

McDonaldsFleisch: dpa (2014): McDonald's schmeckt vielen nicht mehr. [www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.gammelfleisch-skandal-mcdonald-s-schmeckt-vielen-nicht-mehr.e8fc67ec-2e8f-46d8-a0ec-35e2cdce578f.html](http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.gammelfleisch-skandal-mcdonald-s-schmeckt-vielen-nicht-mehr.e8fc67ec-2e8f-46d8-a0ec-35e2cdce578f.html) (08.06.2015).

McDonaldsPresse: Engl, Christoph (2015): Bedienung statt selber holen: McDonald's verirrt sich. [www.focus.de/finanzen/experten/engl/fastfood-riese-in-der-krise-bedienung-statt-selber-holen-mcdonalds-verirrt-sich\\_id\\_4599043.html](http://www.focus.de/finanzen/experten/engl/fastfood-riese-in-der-krise-bedienung-statt-selber-holen-mcdonalds-verirrt-sich_id_4599043.html) (08.06.2015).



McDonaldsQualität: Szarek, Danuta (2012): Die unappetitlichen Geheimnisse von McDonald's. [www.focus.de/finanzen/news/markencheck-in-der-ard-die-unappetitlichen-geheimnisse-von-mcdonalds\\_aid\\_703056.html](http://www.focus.de/finanzen/news/markencheck-in-der-ard-die-unappetitlichen-geheimnisse-von-mcdonalds_aid_703056.html) (08.06.2015).

McDonaldsSchuhbeck: Burmester, Silke (2011): S.P.O.N. – Helden der Gegenwart: Heuchler am Herd. [www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/s-p-o-n-helden-der-gegenwart-heuchler-am-herd-a-804696.html](http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/s-p-o-n-helden-der-gegenwart-heuchler-am-herd-a-804696.html) (08.06.2015).

McDonaldsSchule: t-online.de (2014): McDonald's wird aus Schulen verbannt. [www.t-online.de/eltern/schulkind/id\\_70767966/mcdonald-s-wird-nach-protestaktion-aus-schulen-verbannt.html](http://www.t-online.de/eltern/schulkind/id_70767966/mcdonald-s-wird-nach-protestaktion-aus-schulen-verbannt.html) (08.06.2015).

McDonaldsSueddeutsche: Werner, Kathrin (2015): "M" steht für mutlos. [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/mcdonalds-m-steht-fuer-mutlos-1.2465037](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/mcdonalds-m-steht-fuer-mutlos-1.2465037) (08.06.2015).

McDonaldsÜbergewicht: Pindur, Marcus (2015): McDonald's wird 60 Pommes, Burger und Übergewicht. [www.deutschlandfunk.de/mcdonald-s-wird-60-pommes-burger-und-uebergewicht.769.de.html?dram:article\\_id=317169](http://www.deutschlandfunk.de/mcdonald-s-wird-60-pommes-burger-und-uebergewicht.769.de.html?dram:article_id=317169) (08.06.2015).

McDonaldsValues: [www.strategicmanagementinsight.com/mission-statements/mcdonalds-mission-statement.html](http://www.strategicmanagementinsight.com/mission-statements/mcdonalds-mission-statement.html) (08.06.2015).

Meffert, Christoph/Burmann, Martin/Koers (Hrsg.), Heribert (2005): Markenmanagement. 2.Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Christoph/Burmann, Manfred/Kirchgeorg, Heribert (2008): Marketing. 10. Aufl. Wiesbaden.

Mory, Bernd W./Wirtz (Hrsg.), Linda (2014): Soziale Verantwortung nach innen. Wiesbaden.

Munzinger, Karl Georg/Musioli (2008): Markenkommunikation. München.

Nickel, Oliver (Hrsg.) (2007): Eventmarketing. 2. Aufl. München.

Pepels, Werner (2013a): Produktmanagement. 6. Aufl. München.

Pepels, Werner (2013b): Praxishandbuch Relaunch. Düsseldorf.

Peta1: [www.peta.de/ueberpeta](http://www.peta.de/ueberpeta) (08.06.2015).

Petermann, Petra/Warschburger, Franz (2007): Ratgeber Übergewicht: Informationen für Betroffene, Eltern, Lehrer und Erzieher. Göttingen Bern Wien Paris Oxford Prag Toronto Cambridge, MA Amsterdam Kopenhagen.

Petrini, Carlo (2001): Slow Food. Zürich.

Pfiko, Markus/Aerni, Manfred/Bruhn, Clarisse (2012): Integrierte Kommunikation. 2. Aufl. Zürich.

Pförsch, Indrajanto/Müller, Waldemar (2006): Die Marke in der Marke. Berlin Heidelberg.

Ploeger, Gunther/Hirschfelder, Gesa/Schönberger (Hrsg.) , Angelika (2011): Die Zukunft auf dem Tisch. Wiesbaden.

Ploier, Robert (2012): Differenzialdiagnose in der Kinder- und Jugendmedizin. Stuttgart.

Popp, Esch/ Franz-Rudolf (Hrsg.), Decker/Reinhold (Hrsg.), Herrmann/Andreas (Hrsg.), Sattler/Henrik (Hrsg.), Woratschek/Herbert (Hrsg.), Bastian (2011): Markenerfolg durch Brand Communities. Wiesbaden.

Quardt, Alissa (2003): Branded. München.

Reich, Manfred/Cierpka (Hrsg.), Günther (Hrsg.) (2010): Psychotherapie der Essstörung. 3. Aufl. Stuttgart.

Rheingold: Grünwald, Stephan (2006): Leicht, bekömmlich, transportabel. [www.bve-online.de/themen/verbraucher/konsumententrends/rheingold-thesen.html](http://www.bve-online.de/themen/verbraucher/konsumententrends/rheingold-thesen.html) (08.06.2015).

Ringle, Tanja (2006): Strategische identitätsorientierte Markenführung. Wiesbaden.

Rode, Verena (2004): Corporate Branding von Gründungsunternehmen. Wiesbaden.

Runia, Frank/Wahl, Olaf/Geyer, Christian/Thewissen, Peter (2011): Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. 3. Aufl. München.

Sabersky, Anette (2008): Functional Food – 99 verblüffende Tatsachen. Stuttgart.

Sattler, Franziska/Völckner, Henrik (2013): Markenpolitik. 3. Aufl. Stuttgart.

Schach, Annika (2015): Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co. Wiesbaden.

Schneider, Willy (2007a): McMarketing. Wiesbaden.

- Schneider, Willy (2007b): Marketing. Heidelberg.
- Schneider, Willy (2013a): Strategisches Marketing. München.
- Schneider, Willy (2013b): Operatives Marketing. München.
- Softhealth1: ah (2014): Food Trends 2015: Von Hybrid Food bis Soft Health. [www.marktforschung.de/nachrichten/marktforschung/food-trends-2015-von-hybrid-food-bis-soft-health/](http://www.marktforschung.de/nachrichten/marktforschung/food-trends-2015-von-hybrid-food-bis-soft-health/) (08.06.2015).
- Spannring, Karin/Schachinger, Gabriela/Kompatscher, Alejandro/Boucabeille (Hrsg.), Reingard (2015): Disziplinierte Tiere. Bielefeld.
- Sponheuer, Christoph/Burmann (Hrsg.), Manfred/Kirchgeorg (Hrsg.), Birgit (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden.
- Stange, Claus/Leitzmann, Rainer (2010): Ernährung und Fasten als Therapie. Berlin Heidelberg.
- Statista1: Lange, Karin (2014): Jeder zweite Erwachsene in Deutschland hat Übergewicht. [www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/11/PD14\\_386\\_239pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/11/PD14_386_239pdf.pdf?__blob=publicationFile) (08.06.2015).
- Statista2: [www.de.statista.com/themen/275/mcdonalds/](http://www.de.statista.com/themen/275/mcdonalds/) (11.06.2015).
- Steeb, Sigrid (2015): Vegan. Gesund. Hannover.
- Steven, Marion (2007): Handbuch Produktion. Stuttgart.
- Strebinger, Andreas (2008): Markenarchitektur. Wiesbaden.
- Systemgastronomie: [www.dehoga-bundesverband.de/ueber-uns/fachabteilungen/systemgastronomie/publikationen/](http://www.dehoga-bundesverband.de/ueber-uns/fachabteilungen/systemgastronomie/publikationen/) (08.06.2015).
- Theobald, Philipp T./Haisch (Hrsg.) (2011): Brand Evolution. Wiesbaden.
- Tropp, Jörg (2014): Moderne Marketing-Kommunikation. 2. Aufl. Wiesbaden.
- TuiNivea: [www.unternehmen.tui.com/de/newsroom/pressemeldungen/archiv/2008/August/12\\_robinson\\_nivea](http://www.unternehmen.tui.com/de/newsroom/pressemeldungen/archiv/2008/August/12_robinson_nivea) (08.06.2015).
- Verbraucherschutz1: [www.verbraucherzentrale.de/wir-ueber-uns](http://www.verbraucherzentrale.de/wir-ueber-uns) (08.06.2015).

Wagner, Georg/Lahme, Tim/Breitbarth (Hrsg.), Riccardo (2014): CSR und Social Media. Berlin Heidelberg.

Weinberger, Annja (2010): Corporate Identity Großer Auftritt für kleine Unternehmen. München.

Weiner, Rudolf (2010): Neue Chancen bei Adipositas. 2. Aufl. Stuttgart.

Wenzel, Anja/Kierig, Christian/Rauch, Eike (2008): Greenomics. Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert. München.

Wenzel, Oliver/Dziemba, Corinna/Langwieser, Eike (2012): Wie wir morgen leben werden. München.

Winkelmann, Peter (2012): Marketing und Vertrieb. 8. Aufl. München.

Wirth, Alfred/Hauner (Hrsg.) (2013): Adipositas. 4. Aufl. Berlin Heidelberg.

ZahlenspiegelDehoga: [www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04\\_Zahlen\\_\\_\\_Fakten/07\\_Zahlenspiegel\\_\\_\\_Branchenberichte/Zahlenspiegel/Zahlenspiegel\\_4\\_\\_\\_Quartal\\_2014a.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04_Zahlen___Fakten/07_Zahlenspiegel___Branchenberichte/Zahlenspiegel/Zahlenspiegel_4___Quartal_2014a.pdf) (08.06.2015).

Zelko, Christof/Mauch (Hrsg.), Helmuth/Tischler (Hrsg.), Frank/Uekötter (Hrsg.), Frank (2014): Greenpeace. 7. Band. Göttingen.

Zubrod, Monika/Röhlich, Ilona (2009): Richtig einkaufen, gesund essen. Berlin.

Zwick, Jürgen/Deuschle, Ortwin/Rrenn (Hrsg.), Michael M., (2011): Übergewicht und Adipositas bei Kindern und Jugendlichen. Wiesbaden.

# Anlagen

## Anhang1:

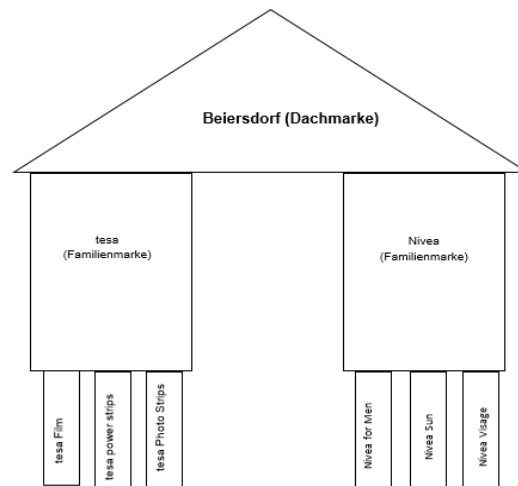


Abbildung 6: Markenarchitektur  
(vgl. Esch 2005, 728)

## Anhang2:

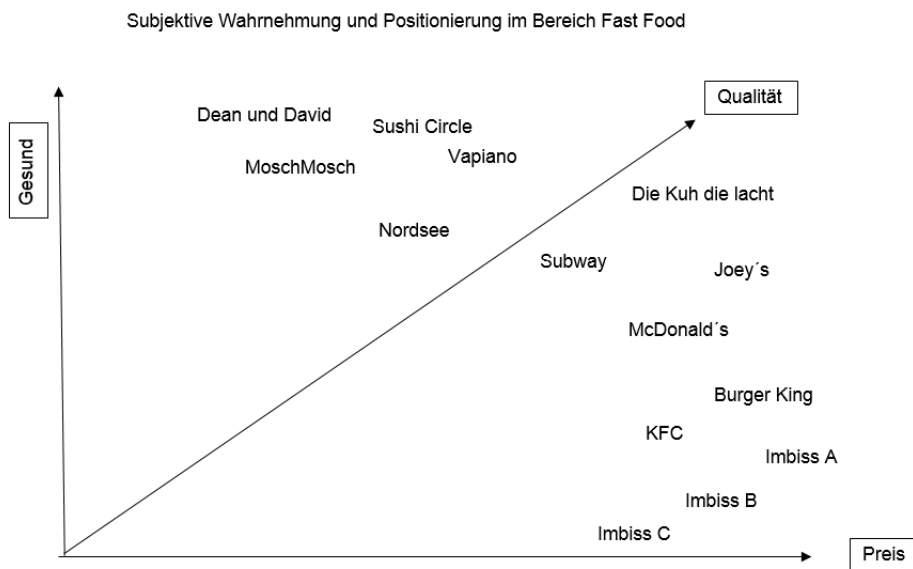


Abbildung 7: Positionierungsmodell  
(vgl. Esch 2014, 29)

## Anhang3:



*Abbildung 8: Branding-Dreieck  
(vgl. Esch 2014, 309)*

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname